

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ
ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «АВРОРА»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 43.04.02 Туризм
магистерская программа Организация и управление туристским бизнесом
заочной формы обучения, группы 05001585
Янковской Татьяны Петровны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Комарова М.Е.

БЕЛГОРОД 2018

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты мотивации персонала на предприятиях индустрии гостеприимства.....	7
1.1. Сущность мотивации персонала в динамике основных парадигм управления.....	7
1.2. Теории мотивации.....	19
1.3. Процессуальные теории мотивации.....	24
2. Анализ эффективности мотивации персонала в ООО «Аврора».....	36
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	36
2.2. Анализ финансового состояния предприятия.....	44
2.3. Анализ системы мотивации персонала предприятия.....	55
3. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Аврора».....	68
3.1. Разработка комплексной программы мотивации персонала.....	68
3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по стимулированию персонала.....	80
Заключение.....	85
Список использованных источников.....	90
Приложения.....	98

Введение

В последние годы туризм стал одним из самых прибыльных видов бизнеса в мире. Туризм обеспечивает десятую часть мирового валового национального продукта и вышел на первое место по вкладу в мировую экономику. Огромнейшее значение в развитии туризма играет его материально-техническая база, основным звеном которой является гостиничная индустрия.

После трансформации политико-экономической системы Российской Федерации, в связи с переходом на новые рыночные отношения, социально-экономическое положение ряда российских территорий ухудшилось. Положение усугубилось в последние годы в связи с мировым финансово-экономическим кризисом, что с особой остротой поставило вопрос о поиске новых приоритетов развития. Как показывает международный опыт, туризм играет огромную роль в решении социально-экономических проблем, способствует диверсификации экономики.

Развитие туризма в России характеризуется следующими аспектами: значительной дифференциацией развития туристской сферы по регионам страны и недостаточной степенью развития туристской инфраструктуры при увеличении спроса на услуги туристского сектора. По мере вовлечения РФ в международный туристский обмен расширяется и гостиничная база. В соответствии с основными положениями Стратегии развития туризма в Российской Федерации, государственная поддержка туристской инфраструктуры должна осуществляться, прежде всего, в рамках федеральных целевых программ, предусматривающих комплексное развитие российских регионов с учетом неравномерности распределения наиболее ценных туристских ресурсов, различного уровня развития туристской инфраструктуры, квалифицированного кадрового потенциала и реальности формирования новых туристских центров. В последние годы в России активно ведутся научные исследования по переосмыслению феномена туризма в современном обществе, рассмотрению его как совокупной деятельности многих секторов экономики,

обоснованию системного, комплексного подхода к его планированию и управлению.

Одна из главных задач предприятий различных форм собственности и сфер деятельности – поиск эффективных способов мотивации персоналом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора и достижение наилучших производственных результатов.

Переход страны к рыночной экономике, выход на мировой уровень требует от предприятий повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и современных методов управления персоналом.

В настоящее время одна из основных проблем современной России заключается в формировании эффективной системы управления предприятиями, в реализации которой ключевую нагрузку несут специалисты в области управления человеческими ресурсами. Поэтому управленческая деятельность современной организации должна быть направлена на увеличение работоспособности своих служащих путем разработки соответствующих мер и осуществление поиска эффективных средств управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого ресурса.

Актуальность проблемы мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности.

Вопросы трудовой мотивации нашли отражение в многочисленных исследованиях зарубежных ученых. Среди которых можно выделить теорию иерархии потребностей А. Маслоу, теорию двух факторов Ф. Герцберга, теорию Х и Y и др. Мотивационные теории указывают лицам, занимающимся управлением персоналом, в каком направлении осуществлять мотивационную политику, но не дают однозначных рецептов для действия.

Основными задачами данной работы являются изучение теоретических аспектов мотивации как функции управления организацией, анализ известных теорий мотивации, ознакомление с видами социально-экономической поддержки персонала. На сегодняшний день существует множество методов и способов стимулирования и мотивации персонала. Сложность заключается в нахождении наиболее эффективного метода, а это требует тщательного анализа и изучения потребностей и факторов, стимулирующих наемных работников на эффективность труда, что в свою очередь обуславливает актуальность темы данной работы. Именно нахождение эффективного способа управлять людьми для любой организации станет залогом успеха. Для предпринимателя люди являются наиболее ценным ресурсом, так как именно люди могут постоянно совершенствоваться.

Умело управляя людьми, можно постоянно совершенствовать организацию производства и увеличивать прибыль. Поэтому предпринимателю необходимо хорошо разбираться в людях, знать их достоинства и недостатки, мотивы, которые побуждают их к труду.

Целью диссертационного исследования является разработка мероприятий по совершенствованию программ мотивации персонала на предприятиях индустрии гостеприимства.

В соответствии с поставленной целью в работе последовательно решались следующие логически взаимосвязанные задачи:

- рассмотреть теоретические основы мотивации персонала;
- проанализировать деятельность гостиницы «Аврора»;
- разработать программы эффективной мотивации;
- провести расчет экономической эффективности предложенных рекомендаций.

Предметом исследования является мотивация персонала как средство реализации целей и задач предприятий.

Объектом исследования является деятельность гостиницы «Аврора» в целях создания мотивов, побуждающих работников к эффективной трудовой деятельности.

Методическая основа исследования базируется на системном подходе и концептуальных положениях, представленных в научных трудах, посвященных теории мотивации персонала, управления индустрией туризма, кластерному анализу.

При написании работы были использованы законодательные акты, монографии, научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, материалы периодических изданий, посвященные вопросам мотивации персонала, формирования систем оплаты труда и управления карьерой.

Научная новизна диссертации заключается в разработке теоретических положений, методических подходов и практических рекомендаций по формированию системы мотивации в гостиничной индустрии.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные в диссертации положения и полученные результаты создают теоретическую, методологическую и практическую основу по выявлению программ повышения мотивации, оказывающих существенное влияние на развитие гостиничной индустрии.

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Основной текст диссертации представлен на 99 страницах машинописного текста, включая 11 рисунков, 19 таблиц. Список литературы насчитывает более 75 наименований на русском и иностранном языках, а также включает материалы сети Интернет.

1. Теоретические аспекты мотивации персонала на предприятиях индустрии гостеприимства

1.1. Сущность мотивации персонала в динамике основных парадигм управления

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации. Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Вообще специалисты выделяют пять типов мотивации: инструментальная; профессиональная; патриотическая; хозяйская и люмпенизированная.

Инструментальный тип мотивации проявляется, когда человек трудиться только ради денег и желает получать без промедления и наличными. Он отвергает другие формы поощрения, равнодушно относится к форме собственности и к работодателю.

Профессиональный тип мотивации. Работник такого типа считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. Он стремится к развитию, самосовершенствованию, самореализации себя в профессиональной деятельности. У такого работника очень развито профессиональное достоинство.

Патриотический (социалистический) тип мотивации выражается у тех людей, кто отстаивает высокие идейные и человеческие ценности: обеспечение социальной справедливости, достижение равенства, социальной гармонии и т.д.

Хозяйский тип мотивации отражается у работников, которые ощущают себя хозяином организации, т.е. человеком несущим ответственность за ее существование и развитие. Для такого работника не важна внешняя мотивация, т. к. он стремится к постоянному приумножению материальных благ, увеличению собственности.

Люмпенизированный тип мотивации проявляется у человека, который не любит ответственности, индивидуальных форм труда и распределения, т.к. он заботится о минимальных затратах своих ресурсов и предпочитает уравнильное распределение материальных благ [18].

Так же хотелось бы выделить следующие понятия: потребность, мотивирование, стимулы, которые раскрывают сущность мотивации.

Потребности – это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и «требует» своего устранения. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняются. Если потребность не устранена, то это не предполагает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются,

хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека [25].

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действиям, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. В частности, если мотив вызывает действия по устранению потребности, у различных людей эти действия могут совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности [7].

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведения человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

В настоящее время можно выделить следующие виды мотивов к труду.

1. Мотив социальности (потребность быть в коллективе). Данный мотив особенно характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом «групповая мораль». Потребность работать в «хорошем коллективе», по мнению многих социологов, входит в лидирующую группу ориентации работника в России.

2. Мотив самоутверждения характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и среднего возраста. По мнению Герцберга, он является собственно мотивирующим фактором для сотрудников высокой квалификации.

3. Мотив самостоятельности присущ работникам с «хозяйской» мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками взамен установки «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес».

4. Мотив надежности (стабильности) присутствует тогда, когда предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности. В силу различных причин (исторических, этнических и д.т.) доля россиян, ориентирующихся на надежность и стабильность, существенно выше доли тех, кто предпочитает риск и предпринимательство.

5. Мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д.) лежит в основе многих элементов воздействия. Особенно он важен в среде высококвалифицированных специалистов.

6. Мотив справедливости. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Однако несоблюдение справедливости с точки зрения работников ведет к демотивации.

7. Мотив состязательности как основа организации соревнования на предприятии один из сильнейших мотивов, действующих во все времена. Определенная степень выражения состязательности генетически присуща каждому человеку. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект [36].

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования. Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то,

какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям, и то, как называть эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: «я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне, что я хочу». Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться.

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человека. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями, или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует гораздо больше усилий, знаний и особенностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования. Некоторые мотивы в одних случаях порождены первым типом мотивирования, а в других - вторым. Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации. Общеизвестно, что мотивация оказывает большое значение на выполнение человеком работы, вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет худшие результаты, чем не мотивированный работник. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последнее оказывает влияние множество других факторов, в частности квалификация и способности человека, правильное понимание выполняемой задачи и многое другое [39].

Наиболее часто встречающаяся модель мотивации имеет три элемента:

1. Потребности, которые представляют собой желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т.д. Но также в таких «неосязаемых» вещах как чувство уважения, возможность профессионального роста и т.д.

2. Целенаправленное поведение – стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании – один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность – еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании.

3. Удовлетворение потребностей – понятие «удовлетворение потребностей» отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

В менеджменте большое значение уделяется также учету уровней мотивации. На уровне удовлетворительного поведения сотрудники достигают того минимума, который оказывается приемлемым для руководства. Для тех работников, чей уровень мотивации характеризуется отличным поведением, работа является желанной частью, что приносит награды и удовлетворение. Исследования показали, что сотрудники не работают обычно в полную силу и экономят часть своей энергии, а выкладываются лишь тогда, когда уверены, что их дополнительные усилия будут должным образом оценены и вознаграждены. Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов.

Первый этап – возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия.

Второй этап – поиск путей устранения потребностей, определение направлений действий, как именно и какими средствами можно удовлетворить потребность.

Третий этап – определение целей (направлений) действия. В соответствии с направленностью и силой проявления мотивов человек фиксирует, что и

какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить, для того чтобы удовлетворить потребность.

Четвертый этап – осуществление действия, т.е. затрата усилий для осуществления действия, позволяющего осуществить потребность. При этом может происходить корректировка целей, поскольку цели и потребности могут претерпеть изменение в процессе осуществления действий.

Пятый этап – получение вознаграждения за осуществление действия. Прделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для удовлетворения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к деятельности.

Шестой этап – устранение потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности [47].

Знание логики процесса мотивации полностью не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их «вычлениить» трудно. Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях.

Важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Его характер зависит от того, какие потребности его инициируют. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. Составляющие этого взаимодействия способны изменяться во времени, меняя направленность и характер действия мотивов. Отсюда даже при глубоком изучении мотивационной структуры человека, системы его действия, возможны совершенно непредвиденные изменения в поведении человека и неожиданная его реакция на мотивирующие воздействия.

Еще один важный фактор, делающий мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным, это различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень воздействия на них одинаковых стимулов, разная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других оно может быть относительно слабым. Тогда данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей [50].

Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия. Благоприятные оценки проделанной работы (положительное подкрепление) повышают самооценку, мотивируют трудовую деятельность, усиливают творческую инициативу. Поощрение вселяет веру у человека в себя, в свой потенциал, способности, дает надежду на успешное выполнение новых заданий, что усиливает стремление, трудится наилучшим образом.

Позитивное подкрепление формирует установку, в рамках которой работник стремится к такой линии поведения, к выполнению таких задач, к такому качеству труда, посредством которых оправдывается его ожидание справедливого вознаграждения. Одновременно он, естественно, избегает таких действий, которые могут завершиться неприятными последствиями. Положительные меры действуют эффективнее, чем отрицательные меры (отрицательное подкрепление). Но нередко в работе возникают ситуации, когда просто невозможно избежать применения негативных мер. Здесь следует учитывать, что такие воздействия, применяемые наедине с подчиненным, дают намного больший результат, нежели применяемые в присутствии других работников.

Согласно теории менеджмента, чтобы развить трудовую активность посредством мотивации, необходимо устранить неэквивалентность отношений «работник – общество», добиться наиболее полного удовлетворения потребностей человека за счет высокопроизводительного труда. Потребности человека достаточно исследованы и представлены несколькими

теориями мотивации, отражающими многогранность и неоднозначность этого процесса [53].

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать определенные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На определенные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условия развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что

воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия [42].

Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие мотивация, то выяснится, что это следующие характеристики деятельности:

- усилие;
- старание;
- настойчивость;
- добросовестность;
- направленность.

Хотелось бы отметить, что одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может работать в пол силы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решения попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он смотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

А также человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением.

Третья характеристика деятельности, на которую влияет мотивация, состоит в настойчивости продолжать и развивать начатое дело. Это очень важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И даже если они имели очень хорошие результаты деятельности в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению с их

возможностями. Отсутствие настойчивости сказывается также негативно на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

А вот что касается направленности, то направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу потому, что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может делать ее потому, что он стремится помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность человека, однако не менее важно также уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении определенных целей.

Сказанное позволяет уточнить понятие мотивации как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей.

В целях максимизации действия стимулов необходимо соблюдать определенные принципы [58].

1. Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть демократичными и понятными.

2. Ощутимость. Практика показывает, что существует некий порог действенности стимула. В разных странах и коллективах он существенно различается. Для одних работников ощутимым может быть стимул и в один доллар, для других мало и десяти. Данное обстоятельство необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

3. Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать на практике. Однажды резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием

ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Переход большинства зарубежных фирм на ежедневную оплату труда обоснован, прежде всего, необходимостью соблюдения этого принципа. Одновременность действия стимула (вознаграждения) замечена давно. Соблюдение этого принципа позволяет в большинстве случаев даже снижать уровень вознаграждения, так как большинство людей предпочитают принцип «лучше меньше, но сразу». Кроме того, учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда – сильный мотиватор. Повышение уровня вознаграждения по отношению к предыдущему приносит работнику как материальное, так и моральное удовлетворение, повышает его тонус и настроение.

Сочетание материальных и моральных стимулов. По своей природе материальные и моральные факторы одинаково сильны. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Имеются в виду уровень развития экономики, традиции того или иного государства, а также материальное положение, возраст и пол работника. Принимая во внимание данное обстоятельство, необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

В заключении хотелось бы отметить, что мотивация трудовой деятельности – это своего рода основной рычаг стимулирования роста производительности труда. Существует множество способов и методов стимулирования. Наиболее эффективно же, сочетание материальных и моральных стимулов. А вот целью этого самого «рычага» является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

1.2. Теории мотивации

Чтобы на практике эффективно выполнять функцию мотивации, руководитель должен обладать современными теориями мотивации с учетом

человеческого поведения и механизмов побуждения к тому или иному действию.

Теории мотивации можно разделить на две группы.

1. Содержательные теории мотивации, основывающиеся на индентификации внутренних побуждений личности и потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе (это теории А. Маслоу, Ф. Гецберга, Д. Мак Клееланда, К. Альдельфера и др.).

2. Процессуальные теории мотивации базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (это теория ожидания В. Врума, теория справедливости и модель мотивации Портера - Лоулера).

Названные теории, хотя и расходятся по ряду вопросов, не являются взаимоисключающими, однако, согласованной всеобъемлющей теории мотивации пока не существует, поэтому так важно изучение различных теорий трудовой мотивации [65].

Для понимания теорий мотивации необходимо уяснить смысл главных понятий – «потребности» и «вознаграждения».

Потребность – ощущение недостатка чего-либо. Потребности работников в определенной степени различаются в зависимости от возраста работников, вида трудовой деятельности, уровня образования и профессиональной подготовки, от природно-климатических условий, национальных особенностей, традиций, обычаев, привычек, черт характера, семейного положения и т.д. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности удовлетворить ее (побуждение к действию). Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

Вознаграждения – это то, что человек получает по результатам работы и считает ценным для себя. Существуют два типа вознаграждений: внутренняя (дает сама работа – значимость, самоуважение, содержательность, возможность творчества и др.) и внешнее (дается организацией – заработная плата, символы служебного статуса, продвижение по службе и др.). Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутреннее и внешнее вознаграждения в

целях мотивации, менеджер должен установить каковы потребности работников. В этом состоит смысл содержательных теорий мотивации.

Теории мотивации.

Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей А. Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп [66].

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и другие подобные потребности. Например, человек хочет оплатить кредит за машину или регулярно вносит квартирную плату.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию. Например, человек работает, чтобы обеспечить себе и своему ребенку медицинские и страховые льготы.

3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, – это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки. Например, общительный человек, работающий в каком-либо отделе, строит дружеские отношения со своими коллегами.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признания. Например, менеджер среднего звена работает 70 часов в неделю, чтобы добиться повышения по службе.

5. Потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности. Наверняка найдется человек, который трудится не за деньги, не ради общения с коллегами или карьерного роста, но потому, что это соответствует его системе ценностей: именно работа делает его жизнь осмысленной.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, показанной на рисунке 1.1.

Потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной.

Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.



Рис. 1. 1. Пирамида потребностей по А. Маслоу

Физиологические потребности – эта группа включает основные и существенные потребности, иногда их еще называют биологические нужды. Примером таких потребностей является тепло, свет, еда и комфорт.

Потребности в безопасности и защищенности – физиологические нужды менее влияют на человека, нежели необходимость в безопасности и защищенности, такие как необходимость в защите от опасности, угрозы, вреда,

потери и лишения работы. Этот уровень может включать такие нужды работников как безопасность условий работы, страховка, пенсия.

Социальные потребности – после удовлетворения физиологических нужд и потребности в безопасности, человек ищет пути удовлетворения его социальных нужд. Они включают любовь и чувство принадлежности. В организациях такие нужды могут являться формальной и неформальной работой в группах и командах.

Потребность в уважении – после выполнения низших уровней потребностей, люди заостряют внимание на их потребности в самолюбии. В организации, потребность в уважении включает личную репутацию, похвалу, положение в обществе, ответственность, продвижение по службе и оценку.

Потребность самовыражения – после того как четыре вышеперечисленных уровня потребностей удовлетворены, у людей возникает потребность самовыражения. На этой стадии возникает стремление осознавать свой полный потенциал, увеличение знаний и навыков, а также быть творческим человеком или просто «быть лучшим». Данная потребность проявляется как в личной, так и в профессиональной жизни человека.

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность – потребность самовыражения и роста человека как личности – никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга.

Герцберг выделил две категории мотивационных факторов. Факторы первой категории он назвал «гигиеническими» – они заставляют людей отвлекаться от трудового процесса, создавая им трудности. Вторую категорию факторов он назвал «мотиваторами» – сюда вошло все то, что поднимает настроение работника и облегчает трудовой процесс (табл.1.1).

Как видно из таблицы 1.1., гигиенические факторы связаны с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа.

Таблица 1.1.

Факторы, влияющие на удовлетворённость в работе

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчинёнными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

Эти факторы соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем. Сюда относятся: отношения с коллегами, начальством и подчиненными; нравственный климат в организации; заработок; условия работы; степень непосредственного контроля за работой [68].

Мотивация связана с характером и сущностью самой работы. Сюда можно отнести: продвижение по службе; признание и одобрение результатов работы; высокую степень ответственности; возможность творческого и делового роста.

Очевидно, использование рекомендаций теории Герцберга помогут на практике значительно обогатить труд и повысить его привлекательность.

1.1. Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации анализируют как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории мотивации считают, что поведение людей определяется не только потребностями. Согласно данным теориям, поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Выделяют следующие основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий; теория справедливости; теория мотивации Портера-Лоулера.

1. Теория ожиданий Виктора Врума базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является необходимым единственным условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

Менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий предоставляет для этого различные возможности. Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работниками. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу.

Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство.

Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

2. Теория справедливости.

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную

работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс [72].

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и. т. д.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Однако восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу. Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше), будет падать,

им надо рассказать и объяснить, почему существует такая разница. Надо пояснить, например, что более высокооплачиваемый коллега получает больше потому, что он обладает большим опытом, позволяющим ему производить больше. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне. К сожалению, это не только трудно сделать технически, но и заставляет людей подозревать несправедливость и там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять размеры заработков сотрудников в тайне, то (как это следует из теории ожидания) организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе [39].

Теория справедливости. Основателем теории справедливости является Стейси Адамс, который выделил следующие основные категории:

Индивид – человек, который рассматривает оценку его действий с позиций справедливости и несправедливости.

Сравниваемые лица – отдельные люди или группы людей, по отношению к которым индивид проводит сравнение оценки своих действий.

Воспринятое вознаграждение индивида – объединенная сумма вознаграждения, полученная индивидом за отдельные результаты деятельности. Данная величина носит субъективный характер, является результатом восприятия индивидом вознаграждения своих действий и может включать такие отдельные «вознаграждения», о которых организация не имеет представления.

Воспринятое вознаграждение других – сумма всех вознаграждений, которые в представлении индивида получили сравниваемые лица. Эта оценка носит субъективный характер, так как базируется на информации отдельных данных, а иногда и слухах, которые получил индивид.

Воспринятые затраты индивида – восприятие человеком того, что он внес со своей стороны для осуществления действий и получения результата. Сюда же входят персональные характеристики: квалификация, продолжительность работы в организации, возраст, социальный статус и т.п.

Воспринятые затраты других – представление индивидом о совокупной величине затрат, вклада, осуществленного сравниваемыми лицами.

Норма – отношение воспринятых затрат к воспринятому вознаграждению. Выделяют два типа норм. Норма первого типа отражает отношение воспринятого вознаграждения индивида к воспринятым затратам индивида. Норма второго типа отражает отношение воспринятого вознаграждения других к воспринятым затратам других.

В случае несоотношения вознаграждений с затратами у индивида возникает психологическое напряжение и чувство неудовлетворенности. Считая несправедливой и неравной оценку своего труда, человек теряет мотивацию к действиям, что приводит к негативным последствиям [25].

Адамс выделяет шесть возможных реакций человека на состояние неравенства:

- у индивида происходит снижение интенсивности и качества труда.
- индивид может предпринять попытку увеличить вознаграждение. Пытаясь компенсировать недоплату, он может воровать продукцию или использовать другие противозаконные формы повышения «вознаграждения» за счет организации.
- индивид может провести переоценку своих возможностей, что приведет к понижению уровня уверенности в себе.
- индивид может попытаться повлиять на организацию с целью добиться уменьшения вознаграждения других или на лиц, с которыми он сравнивается, с целью заставить эти лица увеличить затраты.
- индивид может изменить для себя объект сравнения, решив, что эти лица, с которыми он себя сравнивает, находятся в особых условиях. Поэтому человек выбирает себе более подходящий объект для сравнения.

- индивид может попытаться перейти в другое подразделение или даже совсем покинуть организацию.

Из вышеперечисленного мы можем сделать вывод, что информация о вознаграждении должна носить открытый характер. В организации должна существовать ясная система оплаты с конкретными факторами, которые определяют величину оплаты.

Теория Адамса имеет важное значение для практики, так как открыла новые моменты в теории мотивации:

- необходимость учета взаимоотношений между сотрудниками;
- необходимость учета затрат труда работника;
- необходимость учета всех возможных форм поведения работника при несправедливом вознаграждении.

Поэтому, для успешного управления персоналом, руководство должно регулярно проводить исследования с целью выяснения: как оценивается вознаграждение работниками, считают ли они его равным или нет.

3. Теория мотивации Портера – Лоулера.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, показанной на рисунке 1.2., фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Для того чтобы лучше понять, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации, последовательно разберем их модель элемент за элементом. Цифры,

приводимые в тексте в скобках, взяты из рисунка 1.2. Согласно модели Портера-Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий а возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (7б), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.



Рис. 1.2. Модель мотивации Портера-Лоулера

Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (9) это результат

внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Портер и Лоулер полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности.

Исследования подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге, модель Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выгодский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности. Производственные проблемы они не рассматривали. Однако все основные положения теории Выгодского подходят и для производственной деятельности.

Теория Л.С. Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития - высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств, другого невозможно [36].

Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Л.С. Выгодский

сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно, и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т. е. существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

Теории «Х» и «У».

Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Дуглас Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

- задания, которые получает подчиненный;
- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задачи;
- средства, имеющиеся для выполнения задачи;
- коллектив, в котором работает подчиненный;
- инструкции, полученные подчиненным;
- убеждение подчиненного в посильности задачи;
- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
- размер вознаграждения за проведенную работу;
- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы зависят от руководителя и, в то же время, в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Дуглас Макгрегор пришел к выводу, что на основе этих факторов, возможно, применить два различных подхода к управлению, которые он назвал «Теория Х» и «Теория Y».

«Теория Х» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам. Согласно этой теории, люди изначально не любят работать, поэтому их следует принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставлять трудиться для достижения целей организации. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности.

«Теория Y» соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы. Демократический руководитель считает, что работа человека, естественное состояние, и «внешний» контроль не главное и не единственное средство воздействия, работник может осуществлять самоконтроль, стремиться к ответственности, склонен к самообразованию и изобретательности [47].

Обе теории имеют равное право на существование, но, в силу своей полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило, в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления.

Задачей современного менеджмента является создание таких условий, при которых потенциал персонала будет использован наилучшим образом. Традиционная «Теория Х», или как её называют, метод «кнута и пряника» в цивилизованных странах перестаёт срабатывать даже применительно к работникам физического труда. Поэтому все процветающие корпорации США придерживаются подхода «Y», по которому главной обязанностью эффективного менеджера является достижение заинтересованности работников в труде и эффективности их работы.

Демотивация.

Постоянно «гореть» на работе способны только единицы. Как вовремя заметить признаки потери интереса к работе и чем мотивировать демотивированного сотрудника – основной вопрос, технология поиска ответа на который должна оттачиваться менеджерами ежедневно.

Система мотивации в большинстве компаний ограничена принципами оплаты труда, политикой материальных и нематериальных поощрений, предоставлением компенсационных пакетов и пр. Однако этого оказывается недостаточно для поддержания «рабочего энтузиазма» персонала. Ибо очень важной составляющей является внутренний настрой работника. И задача хорошего менеджера – умело управлять обеими половинками мотивации. Особенную сложность тут создает то, что внутреннюю мотивацию трудно измерить. Но можно и нужно, ибо ее потеря моментально отражается и на финансовых результатах, и на внутреннем климате в компании. «Вирус» демотивации распространяется в организации очень быстро, а зачастую и незаметно. Как не допустить распространение этой корпоративной болезни? На каком этапе еще не поздно вернуть рабочий энтузиазм сотрудника? Каким именно это сделать? Для решения данной задачи необходимо уметь распознавать тревожные симптомы и вовремя устранять причины.

Сценарии демотивации.

Снижение мотивации сотрудника происходит в несколько этапов, каждый из которых сопровождается внутренней борьбой.

Типичный признак первой стадии демотивации, которую можно охарактеризовать как «легкий стресс» – недоумение и растерянность сотрудника. Вопрос, который чаще всего возникает у работника в этот момент: «С кем или с чем связан дискомфорт: со мной, с начальством или организацией в целом?» Внешние проявления этой стадии потери мотивации могут быть незаметными. Поэтому любые отклонения от обычного поведения должны насторожить руководителя. На этой стадии большое значение имеет управленческая и социальная компетентность непосредственного руководителя,

его умение заметить то, что еще ярко не выражено. Ведь на данном этапе сотрудник по-прежнему легко контактирует с коллегами и руководством.

Следующий этап демотивации проявляется в виде открытого недовольства. Его признаки могут быть различными: игнорирование рекомендаций руководства, демонстративная агрессивность, уклонение (возможно, неосознанное) от выполнения заданий под незначительными предложениями и т.д. На этом этапе любые противоречивые указания руководителя порождают у демотивированного сотрудника чувство собственного бессилия. Поэтому его поведение становится демонстративным. Цель этих демонстраций – зарекомендовать себя с лучшей стороны, и одновременно сделать руководителя виновным в неудаче. В то же время, у сотрудника еще теплятся подсознательные надежды на изменение ситуации. Он еще готов «вернуться» в компанию. На этом этапе подчиненный начинает избегать контактов с непосредственным начальством и активнее интересуется поисками другой работы.

Заключительный этап потери мотивации имеет наиболее яркие внешние проявления, поскольку происходит полное «отчуждение» сотрудника от руководства и компании в целом. На данной стадии сотрудник уже не пытается возродить собственный интерес к работе, а только – самоуважение. Разочаровавшись в руководстве, в компании и в своей работе, он теряет желание к сотрудничеству, что зачастую становится причиной конфликта с коллегами. Поэтому основной «симптом» этой фазы – постоянное подчеркивание сотрудником пределов своих обязанностей, а также сужение их до минимума. Своей манерой действий, которая характеризуется безынициативностью или же открытым негативизмом, специалист старается отмежеваться от компании.

После этого этапа существует всего два возможных сценария развития ситуации. Первый – переход в другую компанию. Его, как правило, выбирают топ-менеджеры и высококвалифицированный персонал, востребованный на рынке. Второй вариант – сотрудник остается в компании, но воспринимает работу как неизбежную каторгу. В его поведении доминируют апатия,

подавленность, страх перед работой. Это участь тех сотрудников, кому не удается найти работу или их связывают с компанией долгосрочные обязательства [50].

На основании вышеизложенного хотелось бы сделать вывод, что в настоящее время сложилось достаточно много теорий мотивации. Наиболее популярными из них являются иерархия потребностей А.Маслоу, теория мотивации Алдерфера, двухфакторная теория мотивации Герцберга, теория справедливости Адамса, теория ожидания Портера и другие. Они были коротко рассмотрены в данной главе. В общем же виде мотивацию можно представить как стимулирование работника или группы работников к деятельности по достижению целей компании через удовлетворение их собственных потребностей, а главными рычагами мотивации выделить стимулы и мотивы.

2. Анализ эффективности мотивации персонала в ООО «Аврора»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Гостиничный комплекс «Аврора» расположен в центре города Белгород, по адресу: ул. Преображенская, 86.

Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью. ООО «Аврора» зарегистрировано Инспекцией Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по г. Белгороду Белгородской области 5 апреля 2014 года, основной государственный регистрационный номер: 1043107010209.

Основной целью деятельности ООО «Аврора» является получение прибыли. ООО «Аврора» самостоятельно планирует свою хозяйственную деятельность и реализует услуги по ценам и тарифам, установленным самостоятельно или на договорной основе. Расчеты с бюджетами и уплата иных обязательных платежей производятся Обществом в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. ООО «Аврора» имеет отдельный баланс, его имущество и средства учитываются в балансе. Для организации и ведения своей деятельности ООО «Аврора» открывает расчетный рублевый и валютные счета в банках. ООО «Аврора» имеет печать, штампы и бланки со своим наименованием и эмблемой.

Номерной фонд ООО «Аврора» составляет 119 номеров, одновременно гостиница может принять более 200 человек. Инженерно-техническое оснащение ООО «Аврора» соответствует всем современным международным стандартам. В просторных номерах имеются: спутниковое ТВ, междугородняя и международная связь, беспроводной Интернет Wi-Fi, система индивидуального кондиционирования, мини-бар, сейф.

Для проведения деловых мероприятий, конференций, семинаров, презентаций, переговоров предусмотрен бизнес-этаж со своей независимой инфраструктурой (гардеробная комната, залы для проведения кофе-пауз, санузлы и прочее). Большой конференц-зал трансформер, рассчитанный на 200 мест, Малый конференц-зал на 50 мест оснащены современным звуковым,

проекционным, видеооборудованием; переговорная комната на 12 человек с предоставлением всех необходимых услуг (телефонная и факсимильная связь, ксерокопирование, услуги секретаря, переводчика и т.д.). Площадь Большого конференц-зала 110 м², площадь Малого конференц-зала составляет 32 м², комната переговоров – 18 м².

Входящий в инфраструктуру ООО «Аврора» ресторан «Преображенский» включает в себя лучшие гастрономические решения европейской кухни, располагает к проведению бизнес встреч, переговоров, корпоративных мероприятий и различных торжеств.

В гостиничном комплексе «Аврора» представлен широкий спектр дополнительных услуг: банкомат, камера хранения багажа, охраняемая автостоянка, трансфер, заказ такси, сауна, массажный кабинет, парикмахерская, химчистка и прачечная, экскурсионные программы, бронирование билетов в театры, другие зрелищные мероприятия, детская анимация, услуги няни, сувенирный магазин.

Гостиница «Аврора» предназначена для гостей, ценящих атмосферу комфорта и уюта. Социальная миссия организации – «Дом вдали от дома» – подчеркивает клиентоориентированность в работе менеджмента и персонала гостиницы.

ООО «Аврора» строит свою деятельность на основании Устава (Приложение 1) и действующего законодательства РФ. Уставный капитал общества определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляет 100 000 рублей. Уставный капитал может быть увеличен за счет имущества и (или) за счет дополнительных вкладов его участников. Высшим органом управления является Общее собрание Участников. Единоличным исполнительным органом является Директор.

Успех любого бизнеса зависит от его правильной организации. Гостиничный бизнес не является исключением из этого правила, поэтому организационная структура в очень высокой степени влияет на абсолютное большинство показателей деятельности предприятия. Чтобы оперативно и качественно оказывать клиентам заявленный диапазон услуг, отель должен

иметь отлаженный механизм предоставления таких услуг.

Организационная структура гостиницы является линейно-функциональной и представлена на рисунке 2.1.

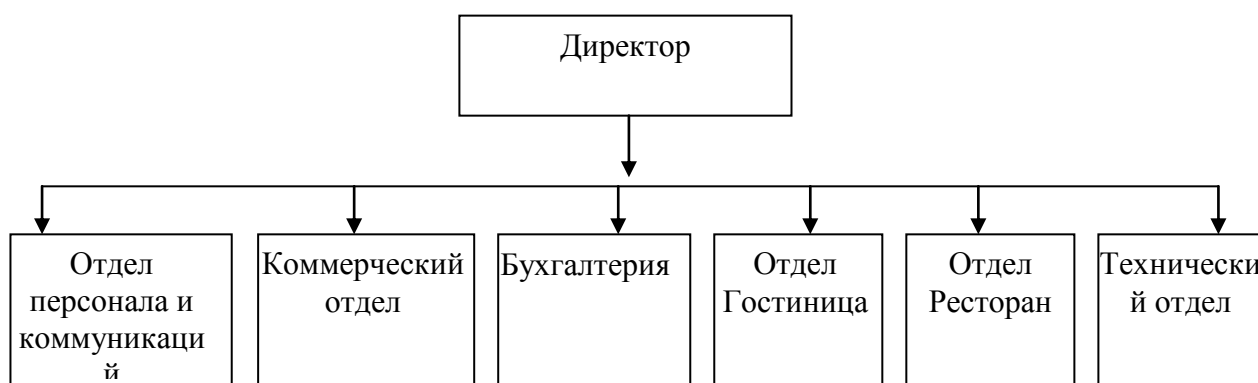


Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Аврора»

Директор руководит текущей деятельностью, рассматривает перспективные планы работ, утверждает штатное расписание, договорные тарифы на услуги, обеспечивает организацию бухгалтерского учета и ведение отчетности, обеспечивает выполнение планов деятельности, определяет общие направления политики предприятия в рамках поставленных целей и задач, в том числе проведение финансовой политики, к которой могут быть отнесены такие вопросы, как определение лимитов расходов на содержание персонала, предельных ассигнований на административные и хозяйственные нужды. Кроме этого, директор принимает управленческие решения, направленные на удовлетворение потребностей клиентов, владельцы предприятия и директор определяют круг поставщиков, деловые отношения с которыми гостиница поддерживает в первую очередь.

Структура непосредственно гостиницы представлена такими подразделениями, как служба бронирования, административная служба, служба горничных, служба безопасности. Руководитель гостиницы несет ответственность за создание основных гостиничных услуг и поддержание номерного фонда в соответствии с принятыми на предприятии стандартами. Административная служба выполняет функции оформления при въезде и выезде, расчетов с клиентами, а также функции информационного центра.

Служба бронирования занимается резервированием номеров для клиентов.

Служба горничных гостиницы является в большинстве случаев наиболее функционально значимым подразделением. Это подразделение отвечает за уборку номеров, холлов, туалетов, коридоров, внутренних помещений, в которых осуществляется прием и обслуживание клиентов. Служба горничных использует собственную прачечную, в которой использованное постельное белье, полотенца преобразуются в чистый, готовый к употреблению продукт.

Отдел бухгалтерии обеспечивает организацию бухгалтерского учета предприятия, ведет бухгалтерскую документацию и финансовую отчетность гостиниц, осуществляет денежно – кассовые расчеты. В функциональные обязанности главного бухгалтера входят: разработка учетной политики как системы методов и приемов ведения бухгалтерского учета, адекватное отражение в учете хозяйственных операций, представление данных учета внутренним и внешним пользователям.

Коммерческий отдел выполняет такие функции как выбор методов привлечения клиентов, определение ценовой политики предприятия, разработка коммуникативной политики, организация и проведение рекламных кампаний, PR-акций, анализ удовлетворенности посетителей услугами гостиницы. Главной задачей данного отдела является рост загрузки гостиницы и увеличение объемов продаж гостиничных услуг.

Служба питания гостиницы представлена управляющим ресторана, в функциональные обязанности которого входит руководство процессом обеспечения обслуживания посетителей, а также своевременности поставки товарно-материальных запасов требуемого качества.

Штатное расписание ООО «Аврора» представлено в приложении 1.

Данные приложения 2 показывают, что количество штатных единиц составило 102 человек в 2016 году и месячный фонд оплаты труда составляет 1823 тыс. руб.

Основой успеха гостиничного бизнеса в современных условиях является процесс выстраивания системы управления, основанной на взаимоотношениях с клиентами: управление продажами, заключающееся в автоматизации центров бронирования; управление программами, основанными на клиентской лояльности; автоматизация маркетинговых мероприятий; управление гостевым обслуживанием; аналитический бизнес; интегрированные клиентские порталы и веб-сайты.

ООО «Аврора» использует программный продукт «Eritome PMS – система гостиничного управления», разработанный компанией Libra Hospitality. Eritome PMS – это система гостиничного управления, работающая на платформе Microsoft Windows, является классической системой автоматизации гостиницы, она довольно проста в эксплуатации, является достаточно гибкой в использовании и управлении гостиницей любого типа, размера и категории. Мощный функциональный инструмент позволяет создать весьма благополучную технологию ведения бизнеса в гостиничной цепочке или в отдельной гостинице, увеличить финансовые показатели и добиться высокого сервисного уровня для гостей.

В основе программы лежит модульный принцип, что дает возможность гостиницам настроить систему, которая будет соответствовать своим потребностям. Системные модули разработаны в одном технологическом и техническом стиле взаимосвязаны и обладают общим функциональным инструментарием. Модули системы Eritome PMS включают:

- базовый модуль (бронирование, гостевые счета, портье, управление номерным фондом);
- групповое бронирование;
- модуль по взаимодействию с туристскими агентствами;
- историю гостя / историю компании;
- управление тарифами и добавочными услугами;

- модуль по работе с дебиторами;
- модуль отчетности.

Система включает дополнительные услуги: контрольную панель Libra Control Panel и модуль паспортной регистрации Libra Pass.

С помощью модуля Libra Pass можно зарегистрировать паспортные данные посетителей, с дальнейшей организацией статистических таблиц, отчетов и форм, необходимых федеральным службам. Программа позволяет автоматизировать деятельность администратора гостиницы, печатать необходимые документы принимающей стороны, которые предоставляются в Федеральную миграционную службу (ФМС), вводить сведения, касающиеся места нахождения иностранных граждан, делать распечатки и формировать уведомления о приезде иностранца, который будет проживать в гостинице, а также передавать содержащиеся в уведомлении сведения в российские территориальные службы ФМС.

Libra Control Panel, которая выполнена в виде Web-приложения, позволяет удобно отображать информацию по вопросам загрузки отеля и основных показателей его деятельности.

Контрольная панель подвергает анализу такие основные показатели по работе гостиницы как:

- доходы от реализации номеров;
- усредненный тариф;
- доходность на номер;
- средний доход на посетителя;
- количество реализованных номеров;
- средняя длительность проживания;
- процент по загрузке.

Основной составляющей успеха продаж в последние годы системы управления гостиницей Eritome PMS в России является успешная локализация западной технологии, проводимая компанией Libra International с учетом особенностей практики отечественных гостиниц и российского законодательства.

Основные показатели экономической деятельности ООО «Аврора» за 2014-2016 годы представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основные показатели экономической деятельности гостиницы
за 2014-2016 годы

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение, +/-	Темп роста, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	14774	20142	22449	7675	151,95
Себестоимость продаж, тыс. руб.	279	3170	4370	4091	1566,31
Валовая прибыль, тыс. руб.	14495	17154	18079	3584	124,73
Управленческие расходы, тыс. руб.	506	423	402	-104	79,45
Прибыль от продаж, тыс. руб.	13989	16753	17677	3688	126,36
Прочие доходы, тыс. руб.	1680	1820	1980	300	117,86
Прочие расходы, тыс. руб.	7148	5144	4451	-2697	62,27
Чистая прибыль, тыс. руб.	5268	5823	6883	1615	130,66
Чистая рентабельность продаж, %	35,66	31,55	30,66	-5	85,99
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	224845	215841	222581	-2264	98,99
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	22565	22502	22460	-105	99,53
Среднесписочная численность работников, чел	102	102	102	0	100
Производительность труда, тыс.руб/чел.	139,37	201,43	211,78	72.41	151,96

Значительное изменение основных показателей: выручки от реализации услуг, себестоимости, прибыли связано с тем, что в 2014 году гостиница функционировала, начиная с мая, а 2015 год – полный финансовый год работы гостиницы. В 2016 году отчетного периода выручка от реализации услуг возросла по сравнению с 2014 г. практически на 52% и составила на конец отчетного периода 22449 тыс. руб. При этом, следует отметить, опережающий темп роста себестоимости. Так в 2016 году относительно 2014 года себестоимость увеличилась на 4091 тыс. руб. и составила 4370 тыс. руб. На увеличение себестоимости повлияли рост материальных затрат, затрат на оплату труда персонала, прочих затрат, необходимых для функционирования гостиницы в течении календарного года. Такой опережающий рост затрат по

сравнению с выручкой от реализации рассматривается как негативный фактор и в дальнейшем перед руководством гостиницы стоит задача дальнейшего роста выручки при снижении темпов роста себестоимости оказываемых услуг. Грамотные управленческие решения и эффективная учетная политика будут способствовать изменению ситуации.

В 2016 году наблюдается снижение управленческих расходов более, чем на 20%, так же снижаются прочие расходы (на 2697 тыс. руб.).

Прибыль от продаж увеличилась на 26,36% в 2016 году и на конец отчетного периода составила 17677 тыс. руб. Чистая прибыль ООО «Аврора» увеличилась на 6883 тыс. руб. (30,66%), что является положительной тенденцией. Рентабельность продаж в 2016 году составила 30,66%, несмотря на то, что этот показатель незначительно ниже предыдущего периода, это значение является хорошим показателем в отрасли. Необходимо и дальше увеличивать объемы прибыли, так как от этого будут зависеть потенциальные возможности гостиницы и ее финансовое состояние.

Основной доход гостиница получает от оказания услуг по размещению гостей. Как уже отмечалось, номерной фонд гостиницы составляет 119 номеров. Стоимость номеров гостиницы представлена в таблице 2.2.

Наибольшее количество номеров типа «студия». Данные номера оснащены двумя односпальными кроватями, прикроватными тумбами, кондиционером, холодильником, креслами, рабочим столом и стулом, сейфом, мини-баром, телевизором и телефоном. В ванной: душевая кабина, унитаз, беде, раковина, набор полотенец, халат, фен, средства личной гигиены. Номера «Студия TWIN» отличаются наличием двух зон: зоны спальни и зоны гостиной. Представленные в таблице данные свидетельствуют о наличии гибкой системы скидок в гостинице и адаптированной ценовой политике.

Стоимость номеров гостиницы

Категория номера	Кол-во номеров	Стоимость при 1-мест./ 2-мест. размещении, руб./сутки	Скидка 5%	Скидка 10%	Скидка 15%	Скидка 20%	Скидка 25%	Скидка 30%
Номер первой категории	32	3500/-	3325	3150	2975	2800	2625	2450
Студия	71	4900/5300	4655/ 5035	4410/ 4770	4165/ 4505	3920/ 4240	3675/ 3975	3430/ 3710
Студия TWIN	10	4900/5300	4655/ 5035	4410/ 4770	4165/ 4505	3920/ 4240	3675/ 3975	3430/ 3710
Люкс	4	8700/9100	8265/ 8645	7830/ 8190	7395/ 7735	6960/ 7280	6525/ 6825	6090/ 6370
Сюит	2	12000/12400	11400/ 11780	10800/ 11160	10200/ 10540	9600/ 9920	9000/ 9300	8400/ 8680

Структура номерного фонда отображена на рисунке 2.2.

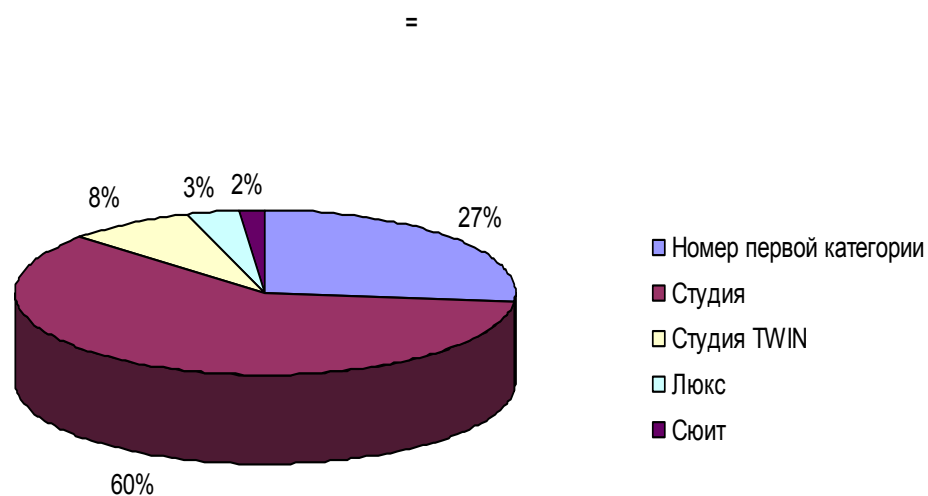


Рис. 2.2. Структура номерного фонда Гостиницы «Аврора»

В таблице 2.3 представлена месячная загрузка по типам номеров.

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод, что наиболее загруженными являются одноместные номера.

Месячная загрузка предприятия по типам номеров в 2016 году

	1 местный	Студия Twin	Студия DBL	Президентский	Люкс
Январь	37	27	32	21	19
Февраль	55	21	36	23	29
Март	65	48	43	42	46
Апрель	54	10	27	13	35
Май	56	23	36	23	34
Июнь	58	26	26	23	10
Июль	55	22	24	34	14
Август	40	26	29	19	35
Сентябрь	57	37	41	15	28
Октябрь	67	73	44	11	34
Ноябрь	45	71	33	15	38
Декабрь	42	64	32	23	26
Среднегодовая	53	38	34	22	29

Исследование загруженности гостиницы по месяцам 2016 года показало значительный разброс данных по загрузке, максимальное значение которой составило 52,2% в октябре, а минимальное значение – 31,2% в июле. В летние месяцы загрузка гостиницы существенно не менялась (июнь – 33,6%, август – 32,4%).

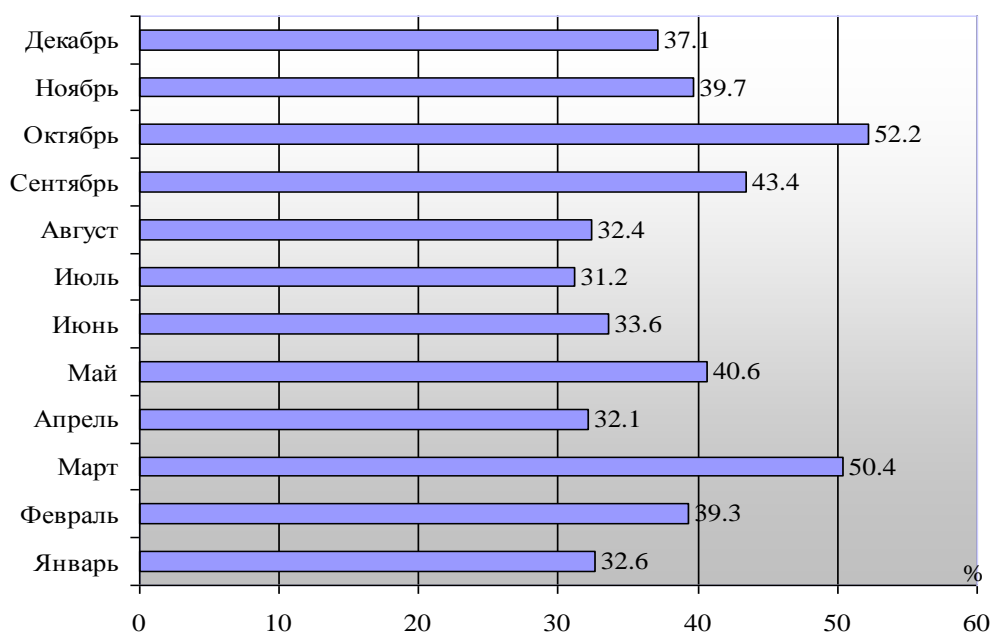


Рис. 2.3. Показатели загрузки гостиницы «Аврора» по месяцам 2016 года

Особенность сферы гостеприимства такова, что предприятие не может

заранее произвести необходимое количество гостиничного продукта, также оно не может его сократить. Количество мест в гостинице всегда одинаково, возможны незначительные изменения (ремонт, сдача помещений в аренду), но все же, оно практически не меняется. Поэтому на эффективность работы гостиницы существенное влияние оказывает загрузка. Она может колебаться в различных предприятиях по-разному, в более успешных 80-90%, в менее 50-60% и т.д. Целью любой гостиницы является повышение загрузки, или хотя бы уменьшения колебания в зависимости от сезона.

Еще одним фактором, влияющим на прибыль, является средняя цена за номер. При небольшой загрузке гостиницы, но высокой средней цене результат будет таким же, как и при высокой загрузке по минимальной цене. Следовательно, в первом случае затраты на оказание услуг существенно ниже (чем меньше номеров используется, тем меньше расходуется труд сотрудников на обслуживание этих номеров). Отсюда можно сделать вывод о том, что одним из главных методов повышения финансовых результатов работы гостиницы является повышение среднегодовой загрузки, снижение влияния сезонности в работе предприятия, повышение средней цены за номер.

Для гостиничного бизнеса целевым показателем деятельности, планируемым на бюджетный период, можно отнести показатель Revenue per Available Room – RevPAR – средние поступления на действующий номер. RevPar является одним из признанных и наиболее часто используемых показателей эффективности в гостиничной индустрии, как база для определения качества работы отеля. Он отражает основные тенденции рынка, однако не может служить индикатором стоимости отеля. Дополнением к нему служат показатели: средняя цена за номер (Average Room Rate); доходность номерного фонда (Rooms Yield); реализованная доходность номера (Actual Rooms Yield); средняя сумма посещения (Average Check Price); выручка баров и ресторанов (Food and Beverage), валовая операционная прибыль на один номер (GopPar) и пр. При этом GopPar, в отличие от RevPar, более точно свидетельствует о прибыльности гостиницы, поскольку принимает в расчет эффективность управления и исключает, в известной степени, потенциальное преимущество

малых по номерному фонду гостиниц (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Показатели оперативной деятельности гостиницы «Аврора»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение, +/-	Темп роста, %
Количество номеров	115	119	119	4	103,48
Количество дней периода, дн.	223	365	366	143	164,13
Всего номерночел за период	14030	37345	43316	29286	308,74
Выручка от продажи номеров за период	10342	13561	14720	4378	142,33
Выручка номерного фонда на один номер (RevPAR)	737,13	425,6	339,8	-397,33	46,09
Реализованная доходность номера	0,92	0,93	0,95	0,03	103,26
Индекс проникновения	0,56	0,63	0,74	0,18	132,14
Среднее время проживания гостя	3	3	3	-	100
Количество оборотов гостиничного места в год	64,71	66,54	68,67	3,96	106,12
Выручка баров и ресторанов	4230	5984	7523	3293	177,8
Валовая операционная прибыль на один номер (GopPar)	130,74	137,15	148,07	17,33	113,25

Выручка номерного фонда на один номер RevPAR – рассчитывается как частное от деления чистой выручки от продаж номерного фонда (после вычета скидок, косвенных налогов, стоимости завтраков и т.п.) на общее количество доступных для проживания номеров (номера, находящиеся, например, на ремонте должны быть исключены из расчета). Либо второй вариант расчета: умножение средней стоимости номера на заполняемость отеля. Несмотря на рост выручки от продажи номеров, RevPAR снизился более чем в два раза.

Реализованная доходность номера рассчитывается как отношение фактической выручки по предоставляемым номерам к теоретической выручке на основе объявленных расценок гостиницы за проживание. Реализованная доходность составила 95%, это чуть выше предыдущего периода и говорит о том, что в первый год работы гостиница осуществляла более гибкую ценовую политику.

Индекс проникновения показывает результативность гостиничного предприятия в сравнении с потенциальным возможным результатом и рассчитывается как загрузка по гостинице к средней загрузке по рынку. Индекс проникновения составил 74%, что говорит о возможном потенциале его роста.

Количество оборотов гостиничного места в год рассчитывается как отношение числа мест к среднему времени проживания одного гостя. Этот показатель увеличился на 6% и характеризует более интенсивное использование номерного фонда гостиницы «Аврора» в 2016 году по сравнению с 2014 годом.

2.2. Анализ финансового состояния предприятия

Анализ финансового состояния проводится по данным финансовой отчетности ООО «Аврора», представленной в приложениях 3,4 и включает:

- горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерского баланса;
- анализ показателей ликвидности и платежеспособности;
- анализ показателей финансовой устойчивости;
- анализ показателей деловой активности и рентабельности.

На первом этапе анализируется имущественное состояние предприятия в анализируемом периоде, а затем проводится анализ динамики структуры имущества предприятия. Сведения об имуществе предприятия содержатся в активе баланса. По этим данным можно установить, какие изменения произошли в активах предприятия, какую часть составляет недвижимость (долгосрочные активы), а какую – оборотные средства, в том числе в сфере производства и сфере обращения.

После анализа имущественного потенциала предприятия анализируются источники формирования его капитала. Для этого необходимо оценить данные о наличии и структуре источников формирования имущества, а затем проанализировать динамику этой структуры.

Горизонтальный анализ баланса ООО «Аврора» за 2014-2016 годы

представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Горизонтальный анализ баланса ООО «Аврора» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение 2016г /2014г.	Темп роста, %
Внеоборотные активы	224845	223164	220316	-4529	97,98
Оборотные активы, в т.ч.:	22565	22463	22355	-210	99,07
запасы	15035	16208	17620	2585	117,19
дебиторская задолженность	3595	4058	4110	515	114,33
денежные средства и денежные эквиваленты	3915	2150	568	-3347	14,51
прочие оборотные активы	20	47	57	36	276,19
Уставный капитал	100	100	100	-	100
Нераспределенная прибыль	5268	5839	6883	1615	130,66
Долгосрочные обязательства	240145	237474	232987	-7158	97,02
Краткосрочные обязательства	1897	2214	2701	804	142,38
БАЛАНС	247410	245627	242671	-4739	98,08

По данным таблицы 2.6 можно сделать вывод, о том, что за анализируемый период времени стоимость имущества гостиницы «Аврора» которая выражается величиной итога баланса, незначительно снизилась с 247410 до 242671 тыс. руб., т.е. абсолютная сумма снижения имущества составила 4739 тыс. руб.

Снижение стоимости имущества гостиницы в 2016 году произошло из-за снижения как внеоборотных, так и текущих активов. Так, внеоборотные активы снизились на -4529 тыс. руб. и на конец отчетного периода составили 220316 тыс. руб. Оборотные активы снизились на 210 тыс. руб. и в итоге на конец отчетного периода составили 22355 тыс. руб. Что касается оборотных активов, то здесь необходимо отметить увеличение запасов и дебиторской задолженности к началу 2017 года. Так, запасы увеличились с 15035 тыс. руб. в 2014 году до 17620 тыс. руб. в 2016 году, при этом темп их прироста составил 17,19%. Дебиторская задолженность за анализируемый период времени увеличилась на 515 тыс. руб. и стала составлять к началу 2017 года 4110 тыс. руб. Уменьшение денежных средств на 3347 тыс. руб. в 2016 году относительно 2014 года привело к совокупному снижению оборотных активов гостиницы.

Что касается источников формирования имущества, то большая их часть формируется за счет долгосрочных обязательств, что объясняется начальным периодом существования гостиницы. При этом происходит снижение суммы долгосрочных обязательств в 2016 году на 7158 тыс. руб. В свою очередь, кредиторская задолженность, формирующая краткосрочные обязательства увеличилась на 804 тыс. руб. в 2016 году относительно 2014 года и составила 2701 тыс. руб. и связана с увеличением задолженности перед поставщиками и подрядчиками.

Уставный капитал гостиницы «Аврора» за анализируемый период изменений не претерпел и составил 100 тыс. руб. Единственным источником увеличения собственного капитала предприятия на протяжении анализируемого периода является нераспределенная прибыль, которая выросла на 30,66% относительно 2014 года и на конец 2016 года составила 6883 тыс. руб.

Таким образом, на основании проведенного горизонтального анализа можно сказать, что финансово-хозяйственная деятельность ООО «Аврора» способствовала увеличению собственного капитала.

Проведем структурный анализ бухгалтерского баланса ООО «Аврора» за 2014-2016 годы (табл. 2.6). Анализируя структуру активов организации, следует отметить преобладание внеоборотных активов над оборотными. Так в 2016 году внеоборотные активы составили 90,79% от общей суммы активов. Они представлены основными средствами организации. Доля оборотных активов составляет чуть менее 10%, при этом в их структуре незначительно увеличился удельный вес запасов и дебиторской задолженности, что обусловлено полным финансовым годом деятельности гостиницы, в сравнении с 2014 годом – начальным годом функционирования гостиницы (май).

Таблица 2.6

Структурный анализ баланса ООО «Аврора» за период 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение 2016г./2014г.	Темп роста, %
Внеоборотные активы	90,88	90,82	90,79	-0,09	99,89
Оборотные активы, в т.ч.:	9,12	9,17	9,21	0,09	101,01

запасы	6,08	6,65	7,26	1,18	119,49
дебиторская задолженность	1,45	1,59	1,69	0,24	116,56
денежные средства и денежные эквиваленты	1,58	1,24	0,23	-1,35	14,79
прочие оборотные активы	0,008	0,015	0,02	0,02	281,58
Уставный капитал	0,04	0,04	0,04	0,001	100
Нераспределенная прибыль	2,13	2,42	2,84	0,71	133,21
Долгосрочные обязательства	97,06	96,87	96,01	-1,05	98,92
Краткосрочные обязательства	0,77	1,05	1,11	0,35	145,16
БАЛАНС	100	100	100		

Этот же фактор является и объяснением наличием в структуре источников формирования имущества, значительного удельного веса долгосрочных обязательств.

Среди положительных факторов, можно отметить увеличение доли нераспределенной прибыли в 2016 году относительно 2014 года на 33,21%.

Таким образом, следует отметить, что в анализируемом периоде структура активов ООО «Аврора» представлена преимущественно внеоборотными средствами. Что касается изучения структуры обязательств организации, то доля долгосрочных обязательств достигает 96% в структуре обязательств, при этом наблюдается ее снижение и рост доли нераспределенной прибыли, что говорит о правильной финансовой политике организации и стремлении ее увеличивать финансовую самостоятельность.

Следующим этапом финансового анализа является исследование показателей ликвидности и платежеспособности предприятия. Для анализа платежеспособности и ликвидности используют такие приемы, как анализ ликвидности баланса и расчет финансовых коэффициентов ликвидности.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с краткосрочными обязательствами по пассиву, которые группируются по степени срочности их погашения (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Группировка активов ООО «Аврора» по степени ликвидности и пассивов по срокам оплаты для анализа ликвидности баланса в 2014 и 2016 гг., тыс. руб.

Группа	2014 г.	2016 г.	Группа	2014 г.	2016 г.
А1. Наиболее ликвидные активы	3915	568	П1. Наиболее срочные обязательства	154	771
А2. Быстро реализуемые активы	3615	4167	П2. Краткосрочные пассивы	1743	1930
А3. Медленно реализуемые активы	15035	17620	П3. Долгосрочные пассивы	240145	232987
А4. Трудно реализуемые активы	224845	220315	П4. Постоянные пассивы	5368	6983
БАЛАНС	247410	242671	БАЛАНС	247410	242671

Сгруппировав активы по степени ликвидности и пассивы по срокам оплаты, необходимо проверить, выполняется ли условие абсолютной ликвидности баланса организации. Для этого составляются следующие неравенства: $A1 \geq P1$; $A2 \geq P2$; $A3 \geq P3$; $A4 \leq P4$.

Необходимым условием абсолютной ликвидности баланса является выполнение первых трех неравенств. Выполнение четвертого неравенства свидетельствует о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости – наличия у предприятия собственных оборотных средств. Если любое из неравенств имеет знак, противоположный зафиксированному в оптимальном варианте, то ликвидность баланса отличается от абсолютной.

Проверим условие выполнения ликвидности в ООО «Аврора».

2014 г.	2016 г.
$A1 > P1$	$A1 > P1$
$A2 > P2$	$A2 > P2$
$A3 < P3$	$A3 < P3$
$A4 < P4$	$A4 < P4$

Сопоставление $A1 - P1$ и $A2 - P2$ говорит о текущей ликвидности предприятия и свидетельствует о платежеспособности ООО «Аврора» в ближайшее время. Сравнение $A3 - P3$ отражает перспективную ликвидность, на основе которой прогнозируется долгосрочная ориентировочная платежеспособность. Данное соотношение не выполняется, долгосрочные

пассивы превышают медленнореализуемые активы, т.е. в будущем платежеспособность организации сомнительна. Невыполнение последнего неравенства говорит о недостаточной величине оборотного капитала в организации.

Таким образом, ликвидность баланса отличается от абсолютной, т.к. не выполняется два условия, а именно: $A3 < П3$, $A4 > П4$, т.е. организация не способна бесперебойно оплачивать в срок все свои обязательства.

Следующим этапом оценки является определение динамики ликвидности и факторов, влияющих на ликвидность баланса, Наряду с абсолютными показателями для более качественной оценки ликвидности и платежеспособности предприятия необходимо рассчитать относительные показатели. Расчет данных показателей представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Финансовые коэффициенты ликвидности ООО «Аврора»
за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение 2016г /2014г.	Темп роста, %
Общий показатель ликвидности	0,140	0,129	0,111	-0,029	79,127
Коэффициент текущей ликвидности	11,89	9,247	8,277	-3,618	69,583
Коэффициент критической ликвидности	3,970	2,735	1,753	-2,217	44,167
Коэффициент абсолютной ликвидности	2,064	1,312	0,210	-1,853	10,189
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	10,705	10,706	10,707	0,002	100,017

На конец 2014 года у предприятия имелось достаточно оборотных активов для погашения своих краткосрочных обязательств, т.к. коэффициент текущей ликвидности составлял 11,89, что вполне соответствует нормативному значению. К концу 2016 года значение этого коэффициента незначительно снизилось и стало составлять 8, 277, что также вполне соответствует необходимому значению. Также из данных таблицы следует, что, в 2016 году, несмотря на наметившуюся тенденцию снижения коэффициента критической

ликвидности до 1,753 на конец отчетного периода, гостиница «Аврора» имела достаточно возможностей для погашения своих обязательств в критической ситуации, однако дальнейшее снижение показателя может привести к потере своих платежных возможностей.

Кроме того, в конце 2016 года происходит снижение коэффициента абсолютной ликвидности до предельной границы нормативного значения (0,2), это означает, что к концу 2016 года гостиница имела возможность погасить в ближайшее время лишь 21% своей краткосрочной задолженности. Все это говорит о снижении гостиницей «Аврора» к концу анализируемого периода своей платежеспособности.

В тоже время, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает достаточность у организации собственных средств, для финансирования текущей деятельности, данный показатель значительно превышает уровень оптимального значения 0,1.

В соответствии с методикой проведения анализа финансового состояния предприятия, далее необходимо определить какова степень финансовой устойчивости ООО «Аврора» и ответить на вопрос, насколько правильно и эффективно формировались, распределялись и использовались ее финансовые ресурсы.

Расчет коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Аврора» представлен в таблице 2.9.

Анализ коэффициентов, характеризующих уровень финансовой устойчивости ООО «Аврора» за период 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение 2016г. /2014г.	Темп роста, %
Коэффициент финансирования	0,022	0,027	0,029	0,007	132,631
Коэффициент автономии	0,022	0,027	0,029	0,007	132,631
Коэффициент финансовой зависимости	0,978	0,974	0,971	-0,007	99,282
Коэффициент финансовой устойчивости	3,850	3,142	2,814	-1,036	73,101
Коэффициент финансового рычага	-2,850	-1,873	-1,815	1,036	63,657
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,024	0,028	0,0317	0,008	132,761
Коэффициент постоянного актива	0,022	0,027	0,029	0,007	133,592
Коэффициент инвестирования	0,022	0,027	0,029	0,007	132,631

Значения показателей, приведенные в таблице 2.9, свидетельствуют о том, что в конце 2016 года финансовое состояние гостиницы «Аврора» было достаточно неустойчивым, т.к. почти все финансовые коэффициенты были ниже нормативных значений. Значение коэффициента автономии 0,029, а коэффициента финансовой зависимости 0,971 в 2016 году говорит о высокой финансовой зависимости ООО «Аврора» от внешних кредиторов. Доля заемного капитала составляет 97,1%. Коэффициент маневренности собственного капитала, который на конец 2016 года составлял 0,0317 (норматив $\geq 0,5$), говорит о том, что собственные источники средств предприятия не являются мобильными.

Значение коэффициента финансирования – 0,029, говорит о том, что основная часть имущества предприятия сформирована за счет заемных средств.

Коэффициент финансового рычага находится ниже нормы и показывает, сколько единиц привлеченных средств приходится на каждую единицу собственных средств, допустимое ограничение $\leq 1,5$. Несмотря на незначительный рост коэффициента, его значение является отрицательным и не соответствует норме. Таким образом, можно сделать вывод о финансовой зависимости организации от внешних кредиторов.

Сложившаяся ситуация, выражающаяся в практически полной зависимости от внешних кредиторов, является вполне допустимой на начальном этапе развития гостиничного предприятия. В структуре бухгалтерского баланса основную долю занимают внеоборотные активы, которые способствовали привлечению долгосрочных кредитов, при этом текущие запасы и затраты полностью покрываются собственными оборотными средствами.

На следующем этапе анализа финансового состояния предприятия необходимо проанализировать основные показатели финансовых результатов деятельности предприятия и деловой активности, а также оценить, насколько эффективно работает предприятие.

Анализ деловой активности и рентабельности заключается в исследовании уровней и динамики финансовых коэффициентов оборачиваемости и рентабельности. Анализ оборачиваемости оборотных активов включает три вида анализа: оборачиваемости денежных активов; оборачиваемости дебиторской задолженности; оборачиваемости товарно-материальных запасов.

При этом главное внимание уделяется расчету и анализу изменений скорости оборота оборотных активов (т.е. количество оборотов активов за определенный период времени), а также периода оборота (т.е. срок возвращения предприятию вложенных в хозяйственную деятельность средств).

В таблице 2.10 представлен перечень основных показателей рентабельности.

Из данных, приведенных в таблице 2.11 видно, что значения всех показателей рентабельности в 2016 году по сравнению с 2014 годом возросли (кроме рентабельности совокупных расходов), что можно считать положительной тенденцией. Рентабельность активов составила 3,6%, что выше уровня предыдущего периода на 33,2% и свидетельствует об увеличении прибыли получаемой гостиницей с каждого рубля, вложенного в свои активы.

Анализ коэффициентов рентабельности ООО «Аврора» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение 2016г. /2014г.	Темп роста, %
Коэффициент рентабельности активов	0,0267	0,032	0,036	0,009	133,212
Коэффициент рентабельности собственного капитала	0,982	0,984	0,986	0,004	100,439
Коэффициент рентабельности заемного капитала	0,058	0,067	0,075	0,017	129,77
Коэффициент рентабельности совокупных расходов	17,820	6,439	3,704	-14,116	20,787
Коэффициент рентабельности продаж	0,947	0,874	0,787	-0,159	83,162

Высокий уровень рентабельности собственного капитала в анализируемом периоде отражает отдачу средств, сформированных за счет вкладов собственников гостиницы. Этот показатель имеет высокое значение, еще и потому, что, в структуре источников формирования имущества доля собственного капитала очень низкая.

Рентабельность совокупных расходов показывает, что прибыль гостиницы «Аврора» с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию своей продукции, работ, услуг, снизилась, ввиду роста издержек и опережающими темпами роста себестоимости над темпами роста прибыли.

Рентабельность продаж снизилась в 2016 году на 0,159, что говорит о снижении прибыли на единицу реализованной продукции. Кроме того снижение общей рентабельности (совокупных расходов) указывает на снижение эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов и т.д., что в дальнейшем может негативно сказаться на финансовом состоянии организации.

Для оценки динамичности развития гостиницы «Аврора» за анализируемый период, достижения поставленных целей, а также скорости оборота ее средств в анализируемом периоде, составим таблицу 2.11.

Анализ коэффициентов деловой активности ООО «Аврора»

за период 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение 2016г. /2014г.	Темп роста, %
Коэффициент оборачиваемости совокупных активов	0,06	0,07	0,09	0,03	154,92
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	0,65	0,94	1,04	0,35	153,37
Коэффициент оборачиваемости запасов	0,02	0,15	0,25	0,23	1336,52
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	4,11	4,48	5,46	1,35	132,95
Период оборота оборотных активов, дней	557	465	363	-194	65,20
Период оборота дебиторской задолженности, дней	88,84	76,64	66,82	-22,02	75,22

Анализ данных таблицы показывает ежегодное увеличение общей оборачиваемости имущества ООО «Аврора» (активов, ресурсов), т.е. наблюдается увеличение общей ресурсоотдачи имущества и снижение срока оборота всего капитала и оборотных активов в 2016 году по сравнению с 2014 годом.

За анализируемый период произошло ускорение оборачиваемости оборотных средств. Если в 2014 году значение данного показателя составляло 557 дней, то в 2016 году – 363 дня, т.е. средний срок одного оборота оборотных средств сократился на 194 дня. За счет этого коэффициент оборачиваемости, который характеризует число оборотов текущих активов в год, увеличился с 0,65 в 2014 году до 1 в 2016 году. Это ускорение способствовало небольшому высвобождению части оборотных активов.

Что касается эффективности использования отдельных элементов оборотных средств, то можно сделать некоторые выводы. Так, коэффициент оборачиваемости запасов ООО «Аврора» в период 2014-2016 гг. увеличился на 0,23, что позволило сократить время обращение запасов. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности увеличился на 1,35 и стал составлять 5,46, соответственно длительность ее одного оборота сократилась на

22 дня и на конец отчетного периода составляла 66 дней. Соответственно в год дебиторская задолженность вместо 5,46 оборотов.

Одним из основных и наиболее радикальных направлений финансового оздоровления предприятия является поиск внутренних резервов по увеличению прибыльности производства и достижению безубыточной работы: более полное использование номерного фонда гостиничного предприятия, повышение качества и конкурентоспособности услуг, снижение их себестоимости, рациональное использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сокращение непроизводительных расходов и потерь. Основное внимание при этом необходимо уделить вопросам ресурсосбережения - внедрению прогрессивных норм, нормативов и ресурсосберегающих технологий, организации действенного учета и контроля за использованием ресурсов, изучению и внедрению передового опыта в осуществлении режима экономии, материальному и моральному стимулированию работников в борьбе за экономию ресурсов и сокращение непроизводительных расходов и потерь.

Резервы улучшения финансового состояния предприятия могут быть выявлены с помощью маркетингового анализа по изучению спроса и предложения, рынков сбыта и формирования на этой основе оптимального ассортимента и структуры производства продукции.

2.3. Анализ системы мотивации персонала предприятия

Общее количество сотрудников ООО «Аврора» составляет 102 человека, из которых 9 относятся к административно-управленческому персоналу, а 93 – к основному. Для того, чтобы составить анализ состава сотрудников необходимо рассмотреть его структуру распределения по различным признакам.

Управление персоналом гостиницы – это целенаправленная деятельность руководства гостиницы, содержащая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом гостиницы.

Управление персоналом включает в себя несколько основных этапов:

- набор персонала (оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора);
- обучение персонала (обучения сотрудников трудовым навыкам, необходимых для эффективного выполнения работы);
- подготовка руководящих кадров, возможность карьерного роста (повышение эффективности труда сотрудников).

Набор персонала – это создание резервного состава сотрудников на все рабочие места с учетом последующих изменений.

В ООО «Аврора» набором сотрудников занимается менеджер по управлению персоналом. Изначально для трудоустройства соискателю следует отправить свое резюме на электронную почту гостиницы или позвонить по телефону. Менеджер проводит телефонное собеседование с кандидатом и если он соответствует всем необходимым требованиям его приглашают на собеседование в гостиницу.

Перед собеседованием соискателю необходимо заполнить анкету, которая включает следующую информацию:

- фамилия, имя, отчество;
- гражданство;
- дата рождения;
- место жительства (по прописке);
- образование;
- знание иностранных языков;
- должность, которую хотел бы занимать соискатель;
- желаемый размер заработной платы;
- сведения о предыдущих местах работы с указанием даты поступления и увольнения, названий предприятий, а также их адресов, должностей и причины увольнения;
- знание компьютера;
- дата заполнения анкеты;
- личная подпись.

После заполнения анкеты менеджер по управлению персоналом начинает беседу с соискателем, в ходе которой обращает внимание на такие моменты как:

- внешний вид соискателя (будущий сотрудник гостиницы, тем более если он будет работать непосредственно с гостями, должен выглядеть опрятно, иметь неброский макияж, естественный цвет волос, которые должны быть аккуратно уложены, маникюр);

- поведение соискателя (речь, мимика, невербальные характеристики);

- личностные характеристики (внимательность, уверенность в себе, вежливость, доброжелательность, терпимость, коммуникабельность);

- заинтересованность в работе (вопросы о работе гостинице в целом, о должности, заработной плате, социальных гарантиях, карьерном росте).

В гостинице осуществляется как внутренний, так и внешний набор сотрудников.

При внутреннем наборе менеджер по управлению персоналом информирует всех сотрудников об открывшихся вакансиях, а также может предложить порекомендовать на работу кого-то из своих близких или знакомых. Внутренний набор состоит в процессе продвижения сотрудника по карьерной лестнице. Основным преимуществом внутреннего набора является то, что способности сотрудника оцениваются выше, намного повышается удовлетворенность работой и сотруднику практически не нужно адаптироваться в коллективе. Со стороны руководства преимущество внутреннего набора заключается в том, что руководитель уже знает этого сотрудника, все его качества и способности, а также требует меньших денежных затрат.

Внешний набор предоставляет возможность гостинице поменять состав сотрудников какого-либо отдела, обновить его при необходимости более квалифицированными специалистами. Внешний набор в данной гостинице включает в себя информирование кандидатов с помощью объявлений в интернете и в газете.

Преимуществом внешнего набора является привлечение в гостиницу новых идей, свежего взгляда на устоявшиеся рабочие моменты.

Также одной из форм внешнего набора сотрудников в данной гостинице является прием студентов старших курсов вузов для прохождения учебно-производственной практики. Такая форма сотрудничества с учебными заведениями подходит и гостинице и вузу. Так как вуз сможет предоставить своим студентам практические знания в области гостиничного сервиса. А гостиница в свою очередь сможет с помощью вуза привлекать студентов не только на практику, но и на дальнейшую работу в гостинице.

Что касается обучения сотрудников, то основная его цель – ускорение приобретения определенных навыков, необходимых для выполнения работы.

Обучение сотрудников применяется в нескольких случаях:

- поступление нового сотрудника в гостиницу;
- перевод сотрудника на другую должность;
- повышение квалификации сотрудников;
- недочеты при выполнении своих обязанностей.

Основной целью обучения новых сотрудников является быстрая адаптация к условиям работы в кратчайшие сроки.

При приеме нового сотрудника в гостиницу за ним закрепляется наставник – опытный сотрудник гостиницы, который в процессе стажировки будет обучать пришедшего сотрудника и делиться с ним приобретенными знаниями. Наставник помогает новому сотруднику адаптироваться в гостинице, проведя экскурсию и рассказав о корпоративной культуре.

Новому сотруднику в период стажировки выдается теоретический материал, в котором прописаны принципы гостеприимства, основы корпоративной культуры гостиницы, ее структура, а также правила безопасности. В первые дни стажировки сотрудник наблюдает за работой опытного персонала, а затем ему предоставляется возможность самому приступить к работе под присмотром наставника.

Обучение осуществляется в течение 1-2 месяцев. В конце стажировки сотрудник сдает аттестацию своему наставнику. Аттестация включает в себя

теоретические знания, а также применение на практике приобретенных навыков.

Правильно построенное управление карьерой в гостинице является фактором повышения эффективности деятельности гостиницы, условием ее устойчивости и жизнеспособности, а также механизмом развития. Успешная карьера обеспечивает сотруднику материальное благополучие, удовлетворение его психологических потребностей (в самореализации, в уважении и самоуважении, в успехе).

В гостинице ООО «Аврора» карьерный рост сотрудников осуществляется с помощью сдачи аттестаций. Например, администратор службы приема и размещения может повыситься до старшего администратора путем освоения необходимых навыков и приобретения определенных знаний. После этого ему необходимо сдать аттестацию более опытному сотруднику. Аттестация проходит непосредственно в процессе работы. Сотрудник, который сдает аттестацию, работает в обычном режиме, а принимающий аттестацию наблюдает за ним. После этого сотрудник получает от аттестатора обратную связь по его работе и рекомендации о том, что еще необходимо улучшить. Соответственно, если сотрудник делал все правильно, то он получает повышение в должности и увеличение заработной платы. Если сотрудник сдает аттестацию на более высокую должность, то аттестацию принимают уже несколько руководителей.

Также в данной гостинице существует кадровый резерв, который формируется по результатам сданных сотрудниками аттестаций, оценок знаний кандидатов, полученных ими в ходе работы, заключений по итогам стажировок и тестирований.

Основными критериями при подборе кандидатов в кадровый резерв являются:

- необходимый уровень образования и профессиональной подготовки;
- опыт работы с людьми;
- личностные качества;
- организаторские способности;

- возраст и состояние здоровья.

Следовательно, с помощью возможности карьерного роста у сотрудников появляется собственная заинтересованность в повышении своего профессионального уровня, а гостиница в свою очередь помогает им в этом.

Мотивация труда сотрудников гостиницы основана на следующих основных принципах:

- мотивы, потребности и ценности каждого человека склонны к изменениям. Изменения могут совершаться как по мере развития личности, так и под влиянием внешних факторов;

- мотивация не ограничивается только одним фактором. Мотивы всегда представляют собой комплекс;

- мотивы каждого человека всегда индивидуальны.

Система мотивации гостиницы состоит из экономических, административно-организационных и социально – психологических методов.

Экономические методы:

- гарантии согласно ТК РФ (больничный, отпуск 28, пенсионные накопления, пособия) для всех сотрудников;

- оплата питания и проезда сотрудников;

- предоставление скидок на проживание в данной гостинице.

Административно-организационные методы:

- регулирование взаимоотношений персонала с помощью положений о структурных подразделениях и должностными инструкциями;

- издание приказов, отдача распоряжений, указов при управлении текущей деятельностью гостиницы.

Социально-психологические методы:

- проведение мероприятий, направленные на формирование корпоративного духа, а так же на укрепление сплоченности команды.

Система материальной и нематериальной мотивации сотрудников гостиницы «Аврора» в таблице 2.12.

Методы материальной и нематериальной мотивации

Материальная мотивация	Нематериальная мотивация
Фиксированная заработная плата	Предоставление формы сотрудникам
Процент от продажи дополнительных услуг	Медицинский осмотр
	Бесплатное питание
Процент от обслуживания от банкетов и свадеб	Бесплатная парковка на автостоянке
	Развоз персонала в ночное время
Процент от обслуживания корпоративных мероприятий	Посещение тренажерного зала
	Развоз персонала в ночное время
	Корпоративные праздники
	Возможность карьерного роста
	Посещение тренингов и семинаров

Как следует из таблицы 2.12 в настоящий момент система материальной и нематериальной мотивации, используемая в данной гостинице развита достаточно хорошо.

Каждый руководитель, стремится из своих подчиненных создать сильную команду, которая с блеском будет выполнять поставленные задачи и на которую можно положиться во всех отношениях.

В теории, все выглядит очень просто: поручаем HR менеджеру найти необходимых специалистов, с теми, кого пропустил HR провести собеседование и взять на работу. После этого создать хорошие условия труда платить достойную заработную плату и смело руководить одними из лучших специалистов. Вроде ничего не забыли? Ознакомились со схемой – отлично, теперь расслабьтесь, все вышеописанное отлично работает в учебниках по менеджменту и на бумаге, а на практике в 99% процентах случаев, получается совсем иная картина.

Зачастую, множество отдельно взятых превосходных специалистов не смогут работать в одной команде. Причин этому может быть множество:

1. Психологические – люди могут быть несовместимы с точки зрения психологии. Им может быть трудно найти между собой общий язык. Более того, у многих профессионалов, есть определенный гонор и амбиции. Если в коллектив попадает амбициозный человек, своим самомнением и завышенной самооценкой, он сможет доставить массу дискомфорта остальным сотрудникам.

2. Материальные – на практике, встречается большое количество людей, которые недовольны своей заработной платой. При этом, таким людям сколько не плати – они всегда будут считать себя самыми обделенными и пребывать в полной уверенности того, что их труд, оплачивается несправедливо низко, а руководство компании их совершенно не ценит.

3. Половые – знаете, что общего между мужчинами и женщинами? Ответ прост: и те, и другие хотят работать в мужском коллективе! Ваш штат не должен состоять из одних мужчин или женщин, как показывают множество различных исследований, персонал, состоящий из мужчин и женщин, работает намного эффективней, чем исключительно мужской или женский коллектив.

Все вышеперечисленные факторы, необходимо учитывать при подборе персонала наравне с профессиональными качествами сотрудника, для создания сильной команды, с которой можно добиться высоких результатов. Также, помимо тщательного выбора новых сотрудников, необходимо следить за существующим штатом и регулярно увольнять людей, которые не приносят компании пользу, а представляют собой лишь дополнительный балласт, который только снижает возможные результаты.

В связи с этим необходимо рассмотреть три основных типа людей, которых необходимо уволить в первую очередь.

1. Безразличие, нет интереса.

Не стоит держать в штате людей, которые не выкладываются на полную для достижения результата или относятся к работе с полным безразличием, не стремясь достигнуть поставленных целей. Такие сотрудники просто отсиживают свой рабочий день только для того, чтобы отработать свои трудочасы и получить в конце месяца свою зарплату. Они даже не утруждают себя создать хотя бы видимость работы, поручения им давать не хочется, т.к. они провалят и халтурно сделают любую поставленную им задачу. Такой тип людей, лишь прожигает бюджет компании, их увольнение дает компании сразу два плюса:

- освобождение рабочих мест для людей, которые действительно хотят работать;

-удар по конкурентам, в связи с тем, что уволенные сотрудники попробуют устроиться на работу в конкурирующие компании. Они своим безразличием доставляют массу проблем и неудобств компаниям, которые халатно относятся к подбору кадров.

2. Жертвы – энергии много, а результатов нет.

Поразительный тип людей, они стараются работать, могут работать сверх рабочих часов, при этом их работа не приносит никаких результатов. Вместо того, чтобы попробовать разобраться в низких показателях и предпринять какие-либо меры для улучшения показателей. Они жалуются на судьбу и обвиняют удачу. С такими сотрудниками также необходимо прощаться – это либо люди слабые духом и склонные к депрессии или сотрудники, которые просто себя исчерпали.

3. Неподходящие.

Люди, которые просто не вписываются в коллектив. Им не место в команде, т.к. их присутствие вызывает дискомфорт у окружающих. Такие сотрудники вносят раздор в команду, а когда в коллективе возникают внутренние конфликты, показатели падают. Энергия, которую люди могли бы потратить на достижение результата, уходит на выяснение отношений внутри коллектива.

Жалея сотрудников, которые не приносят пользы компании, работодатель допускает, как минимум 2 ошибки: бесполезная трата средств компании на оплату непродуктивной работы, не возможность увольнять ненужных людей, от компании сразу же начнут уходить ценные кадры. Ведь успешные люди с большим потенциалом, не будут тратить время и жизнь на работу в команде неудачников.

Таким образом, подбор персонала достаточно сложная задача, которая регулярно возникает перед каждым руководителем. Для того чтобы сформировать сильную команду, необходимо уделять время и принимать во внимание не только множество факторов, при выборе новых сотрудников, а и регулярно очищать существующий штат, от людей, которые не хотят или не в состоянии приносить пользу компании. Только таким образом можно создать

команду профессионалов и без жестких мер тут не обойтись, т.к. в бизнесе такого понятия как «жалость» просто не существует.

При подборе персонала очень остро встает вопрос критериев оценки. На что обращать внимание в первую очередь, на что – во вторую и т.д.

Самая мучительная проблема, с которой сталкивается начинающий менеджер по подбору персонала при поиске сотрудников – размытость критериев оценки кандидатов. Когда специалист только начинает работать в сфере поиска и подбора персонала, это приводит к долгим мучительным раздумьям по поводу почти каждого кандидата – «вроде и ничего,... но как-то не понравился,... а может и ничего...». Эти мучения обычно проходят к второму-третьему месяцу плотных занятий подбора персонала, поскольку за это время формируется «интуитивный» стиль поиска сотрудников, когда «объяснить не могу, но спинным мозгом чувствую – не пойдет».

Недостатки такой системы подбора персонала очевидны – общее положительное или отрицательное впечатление от кандидата часто перекрывает его конкретные достоинства и недостатки, возникает сложность при обосновании принятия решения, увеличивается вероятность ошибки. И значит, нужно опереться на какую-то универсальную технологию подбора персонала, позволяющую выявить критерии, способствующие хотя бы отчасти формализовать процесс поиска сотрудников.

Конечно, таковыми критериями могут являться профессиональные навыки. Осуществляя подбор персонала, можно предложить ряд заданий, успешность выполнения которых позволит более-менее точно судить об уровне профессионализма, и этим ограничиться. Но успешность деятельности кандидата будет зависеть не только от степени его свободы в профессиональной сфере, но и от целого комплекса свойств, определяемых одним емким словом «характер». А это значит, что при поиске и подборе персонала никуда не деться от выяснения особенностей этого самого «характера».

И тут возникает другая крайность. Менеджер по подбору персонала «закапывается» в психологические методики, мучает своих кандидатов многофакторными опросниками и, наконец, засыпает, измученный, на ворохе

бланков, исчерканных ломаными профилями. Многофакторные вопросники дают очень много информации, но неприятный сюрприз, ожидающий специалиста по поиску и подбору персонала в конце этого долгого пути, заключается в том, что большая ее часть оказывается совершенно неприменима для принятия решения о трудоустройстве. Попросту, является лишней. Намного проще подать заявку на поиск и подбор персонала кадровому агентству.

Таким образом, необходимо выделить какой-то блок наиболее важных личностных качеств, оцениваемых в первую очередь. И определиться с технологиями их оценки.

При подборе персонала в качестве важных для работника личностных качеств традиционно называют интеллект, активность, лидерские качества (для руководителей), уживчивость. Нисколько не умаляя важности этих качеств, хотелось бы заметить, что в плане принятия решения все они вторичны по отношению к группе из трех характеристик:

- управляемости;
- обучаемости;
- адекватности.

Это и есть те самые три коня подбора персонала, на которых успешные менеджеры по поиску сотрудников едут в свое светлое будущее.

Ключ для подбора персонала №1 – управляемость.

Зачем это свойство нужно работнику, говорить даже странно. В структуре организации над каждым наемным сотрудником есть свой начальник, отдающий какие-то приказы и распоряжения. Если работник не управляем, или управляем с трудом, перспективы его в этой компании весьма сомнительны. При этом нужно развести понятия «управляемость» и «бесхребетность». В первом случае имеется в виду способность выполнять поставленные со стороны задачи, во втором – неспособность отстаивать собственное мнение.

В отличие от неуправляемости, «бесхребетность» является противопоказанием только для тех вакансий, где, в первую очередь, будет важна «несгибаемость» кандидата, его умение отстаивать интересы компании и «не поддаваться на провокации». В остальных случаях такие работники могут

работать весьма успешно, поскольку начальство будет ценить их за отзывчивость к сверхурочной работе и безмолвное усердие. Однако для успешной адаптации в коллективе эти свойства могут стать препятствием.

Ключ для подбора персонала №2 – обучаемость.

Чем выше обучаемость, тем лучше адаптивные способности человека. Высокообучаемый кандидат легко может сменить сферу деятельности, освоить новые отрасли, быстро изучить новые технологии и незнакомый ассортимент. Чем выше способность к обучению, тем легче пройдет адаптация в коллективе. Кроме того, обучаемость – это способность извлекать полезные уроки из своих и чужих ошибок. И, наконец, быстрообучаемый специалист быстрее сможет принести компании долгожданную прибыль, чем его «медленный» коллега.

Ключ для подбора персонала №3 – адекватность.

Адекватность, наверное, самый очевидный фактор. Отслеживание адекватности, обычно, проблем не представляет – если ответы кандидата соответствуют задаваемым вопросам, а поведение и эмоциональные реакции органичны сложившейся ситуации, должно быть, с адекватностью все в порядке. Проявляется адекватность и в особенностях самопрезентации. «Рекламщики» обычно одеваются более ярко и неформально, а финансовые специалисты – более строго. И это тоже проявление адекватности ситуации. При этом если «креативщик» приходит на собеседование в концептуальном рванье и с ярким узором на лице, он, все-таки, нарушает рамки адекватного поведения, принятого для «свободных» профессий.

Важность адекватности также очевидна. Адекватный сотрудник делает то, что ему поручают, а не то, что он под этим понял. Он реагирует на окружающую действительность, а не на свои представления о ней. Он более стабилен в коллективе, более эмоционально устойчив.

Несмотря на наличие уникальных методик подбора персонала, специальных технологий поиска сотрудников и универсальных систем подбора персонала три вышеперечисленных ключа были, есть и будут теми тремя китами, на которых лежит залог успешного подбора персонала.

Таким образом, на основании проведенного исследования системы мотивации персонала в ООО «Аврора», необходимо отметить, что эффективная мотивационная система современной организации формируется в виде взаимодействия 2-х основных элементов: системы оплаты труда и позитивной организационной культуры, ориентированной на творческое участие каждого работника организации.

Формирование позитивной организационной культуры, ориентированной на творческое участие персонала в поиске новых эффективных путей формирования и развития организации, становится неотъемлемой частью формирования эффективной мотивационной системы.

3. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Аврора»

3.1. Разработка комплексной программы мотивации персонала

С целью анализа системы мотивации ООО «Аврора» и разработки комплексной программы ее совершенствования, необходимо проанализировать кадровый состав, его численность и динамику.

По состоянию на 2016 год среднесписочная численность работников ООО «Аврора» составляет 102 человека, рассмотрим численность и динамику кадров ООО «Аврора» за 2014-2016 года.

Таблица 3.1

Численность и динамика кадров в ООО «Аврора» за 2014 – 2016 года

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Численность работников на начало года	102	102	102
Численность работников на конец года, человек	102	102	102
Принято работников за год, человек	25	15	8
Уволено работников- всего	25	15	8
В том числе:			
на учебу	-	-	-
на пенсию	-	-	-
на службу в армии	-	-	-
по собственному желанию	25	15	8
по инициативе администрации	0	0	0
Численность работников, состоявших в списочном составе в течение всего года, человек	102	102	102
Среднесписочная численность работников, человек	102	102	102

На основе приведенных данных, можно сказать, что общая численность работников ООО «Аврора» на протяжении трех лет находится примерно на одном уровне.

Наблюдается незначительная тенденция прироста кадров, что положительно сказывается на деятельности предприятия.

Далее более подробно рассмотрим динамику показателей движения кадров в ООО «Аврора» за 2014 –2016 гг., представленную на таблице 3.2.

Таблица 3.2

Динамика основных показателей движения кадров ООО «Аврора»
за 2014 – 2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Общий коэффициент оборота кадров (K_o), %	24,5	14,7	7,8
Коэффициент оборота по приёму ($K_{оп}$), %	24,5	14,7	7,8
Коэффициент оборота по увольнению ($K_{ов}$), %	24,5	14,7	7,8
Коэффициент текучести (K_T), %	0,245	0,147	0,078
Коэффициент сменяемости кадров ($K_{см}$), %	0,245	0,147	0,078
Коэффициент постоянства кадров ($K_{пост}$), %	75,5	85,3	92,0
Коэффициент стабильности кадров ($K_{ст}$), %	75,5	85,3	92,0

На основе из проведенных исследований, можно видеть изменения общего коэффициента оборота кадров в периоде с 2014 по 2016 гг. Снижение этого показателя говорит о статичности в развитии и устойчивости коллектива.

Динамика частных коэффициентов оборота по приёму и увольнению за последние три года несет позитивный характер, так как с каждым годом показатели не изменяются, то есть можно сказать, что состав работников не изменяется. Это свидетельствует, о том что предприятие не испытывает потребности в новом персонале, так же сотрудников компании устраивают условия работы.

На основе таблицы 3.2. был построен график для наглядного ознакомления с динамикой показателей движения кадров на предприятии ООО «Аврора» за отчетный период 2014-2016гг. Графически данные таблицы более подробно представлены на рисунке 3.1.

Таким образом, делая вывод о количественной характеристике ООО «Аврора» можно сказать, что коллектив полностью сформирован, штат набран. Поэтому наше мнение, что количество сотрудников на предприятии полностью сбалансировано для стабильной, конкурентоспособной деятельности, на рынке аналитических услуг города Белгорода.

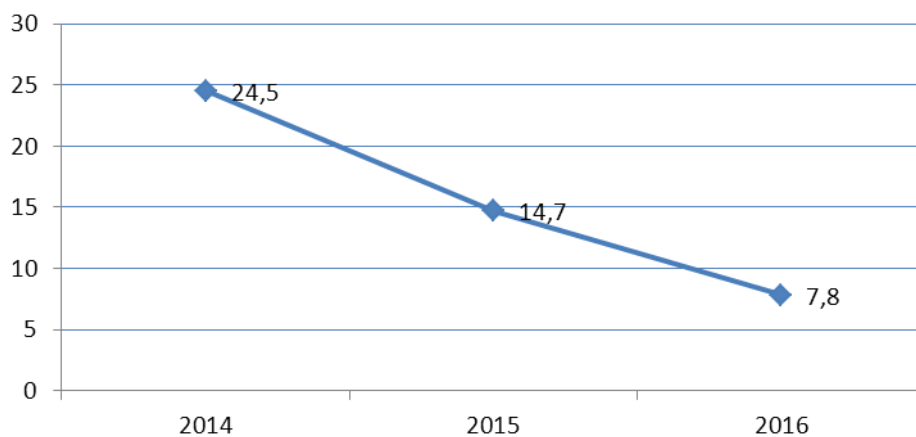


Рис. 3.1. Динамика показателей движения кадров ООО «Аврора» за 2014-2016гг.

Так же при характеристике предприятия ООО «Аврора» мы провели качественную характеристику кадрового состава сотрудников предприятия. Данный анализ проводится для более детального изучения деятельности предприятия, всех ее положительных и отрицательных сторон. Рассмотрим качественный состав работников ООО «Аврора» по образованию, представленный на рисунке 3.2.

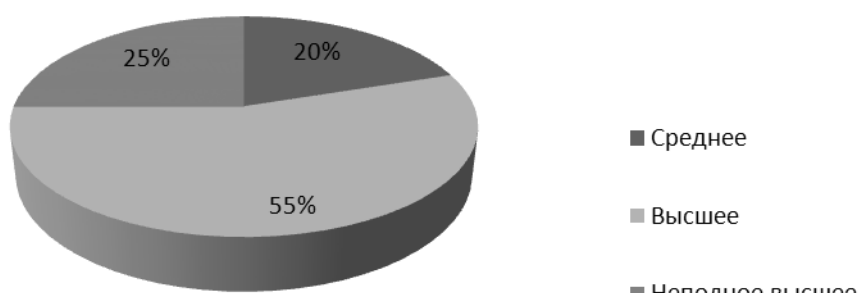


Рис. 3.2. Структура работников предприятия ООО «Аврора»

Как представлено на рис. 3.2. большая часть сотрудников «Аврора», это специалисты с высшим образованием, это связано с тем, что специфика предприятия требует в своем кадровом составе квалифицированных специалистов. В сумме лишь 45% люди с неполным высшим и средним образованием, к ним относится обслуживающий персонал.

Был проведен анализ распределения сотрудников гостиницы по возрасту. Результат анализа представлен на рисунке 3.3.

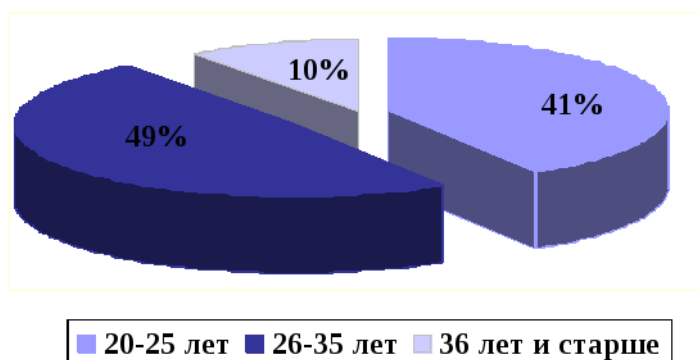


Рис. 3.3. Структура персонала ООО «Аврора» по возрасту

Как следует из рисунка 3.3. большинство сотрудников гостиницы «Аврора» – люди молодого возраста от 26 до 35 лет (49%) и от 20 до 25 лет (41%). И лишь малую часть составляют сотрудники в возрасте от 36 лет и старше.

Также проведен анализ распределения персонала по половому признаку. Результат анализа представлен на рисунке 3.4.

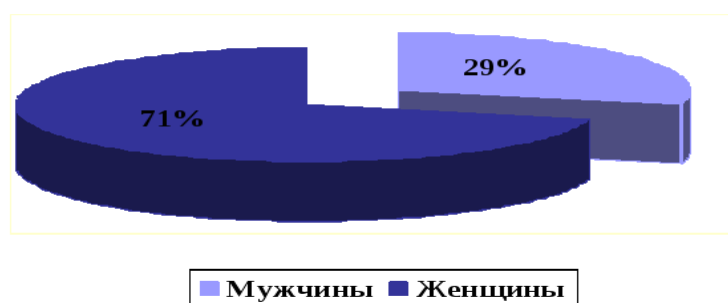


Рис. 3.4. Структура сотрудников гостиницы по половому признаку

Из рисунка 3.4 видно, что большая часть сотрудников гостиницы являются представителями женского пола. Мужчины в гостинице занимают должности поваров, охранников и электриков. Все остальные должности занимают женщины.

Что касается стажа работы в данной гостинице, то ситуация выглядит следующим образом (рис. 3.5.)

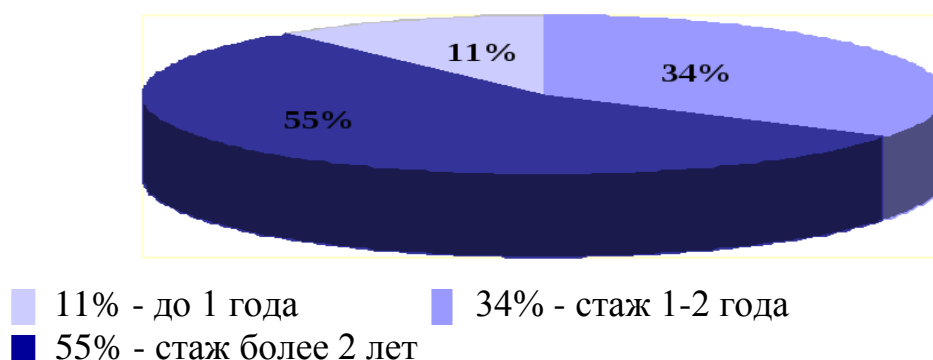


Рис. 3.5. Структура сотрудников гостиницы по стажу работы

Больше половины сотрудников гостиницы работают больше 2 лет и с открытия гостиницы (55%), 1-2 года в гостинице работают 34% сотрудников, и лишь 11% сотрудников работают меньше года, к ним относятся официанты и горничные.

Исходя из проведенного анализа можно сделать вывод, что коллектив в данной гостинице достаточно опытный и сформированный. Существуют незначительные проблемы с текучестью кадров.

Стабильность коллектива создана с помощью разработки систем мотивации персонала, а также проведения тщательного отбора сотрудников.

Таким образом, проанализировав качественный и количественный состав работников ООО «Аврора», можно сказать, что это слаженный, организованный коллектив. Руководитель предприятия сформировал благоприятные условия, для эффективного функционирования гостиничного комплекса. За анализируемый период нами было отмечено, что текучести кадров фактически нет, большая часть работников трудятся более 2 лет. Это говорит о том, что на предприятие сформирована достаточно эффективная система мотивации персонала. В рамках данного параграфа выясним, чем мотивированы работники предприятия, какие методы трудовой мотивации используются руководством фирмы для достижения такого результата.

Для анализа трудовой мотивации персонала ООО «Аврора» было проведено анкетирование персонала на предмет выявления их основных мотивов труда. Используемая методика, позволяет не только проанализировать мотивированность сотрудников, но и правильно влиять на них в процессе работы.

При разработке анкеты был использован метод проективных вопросов. Методика основана на особом построении вопросов таким образом, что они предлагают кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа. Проективные методики основаны на том, что человек склонен проецировать, т. е. переносить свой жизненный опыт и представления на интерпретацию (объяснение) действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей и т. п.

Рассмотрим структуру разработанной анкеты с оцениваемыми факторами в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Проективные вопросы анкеты

Проективный вопрос	Оцениваемый фактор
Что стимулируют людей работать наиболее эффективно?	Мотивация
Что нравится людям в работе?	Мотивация
Почему человек выбирает ту или иную профессию?	Мотивация
Проективный вопрос	Оцениваемый фактор
Что может побудить человека уволиться?	Мотивация
Какой коллектив работает наиболее продуктивно?	Предпочтения по коллективу
Какие качества характера наиболее значимы?	Предпочтения по окружению
Зачем люди стремятся сделать карьеру?	Мотивация роста
В каких ситуациях оправдана ложь?	Оправдание обмана
Как Вы думаете, почему люди возвращают взятый в банке кредит?	Мотивы честности
За что оправданно уволить сотрудника сразу?	Ценности

В ходе анкетирования были опрошено 98 сотрудников ООО «Аврора», получив ответы на данные вопросы, можно проанализировать мотивационный потенциал сотрудников (табл. 3.4).

Результаты анкетирования персонала ООО «Аврора»

Мотивы	Количество ответов, %
Материальная выгода, деньги	57,2
Справедливая оплата труда	7,1
Соревнование, желание быть лучше	7,1
Отношения в коллективе, микроклимат	14,3
Условия труда	14,3

Проанализировав результаты анкетирования можем сделать следующие выводы.

Каждый из сотрудников хотя бы раз в ответе на вопрос указал в качестве мотивирующего фактора материальные блага, деньги. У 57,2% сотрудников материальная мотивация стала преобладающей. Это говорит о том, что сотрудники мотивируется в большей степени деньгами, на данный момент чрезвычайно желательно формировать дополнительные мотиваторы, в противном случае сотрудники легко поменяют работу, исходя только из материального интереса.

В ООО «Аврора» 7,1 % опрошенных сотрудников, при ответах на вопросы в качестве мотивации преобладала справедливая оплата труда. У этого сотрудника повышенное внимание к справедливости/несправедливости оплаты труда.

На предприятии также 7.1% из опрошенных в качестве преобладающего мотивационного фактора указал азарт, соревнование, желание быть лучше. Данному сотруднику необходимо для эффективной работы постоянно иметь возможность сравнивать свой результат с результатом других людей или своими собственными.

Также на предприятии 14,3 % из опрошенных указали в качестве основных мотивов отношения в коллективе, микроклимат. Для данных сотрудников очень важно удачно вписываться в коллектив и корпоративную культуру. При работе значимо чувство локтя, человек мотивируется лучше всего пользой для всего коллектива и репутацией в коллективе.

Также 14,3 % опрошенных указали условия труда, как основную мотивацию их деятельности. Относительно этих сотрудников можно сказать, что для них решающую роль играет расположение офиса, его транспортная доступность, рабочее место и др.

Таким образом, по результатам анкетирования можно составить диаграмму основных трудовых мотивов ООО «Аврора» (рис. 3.6).

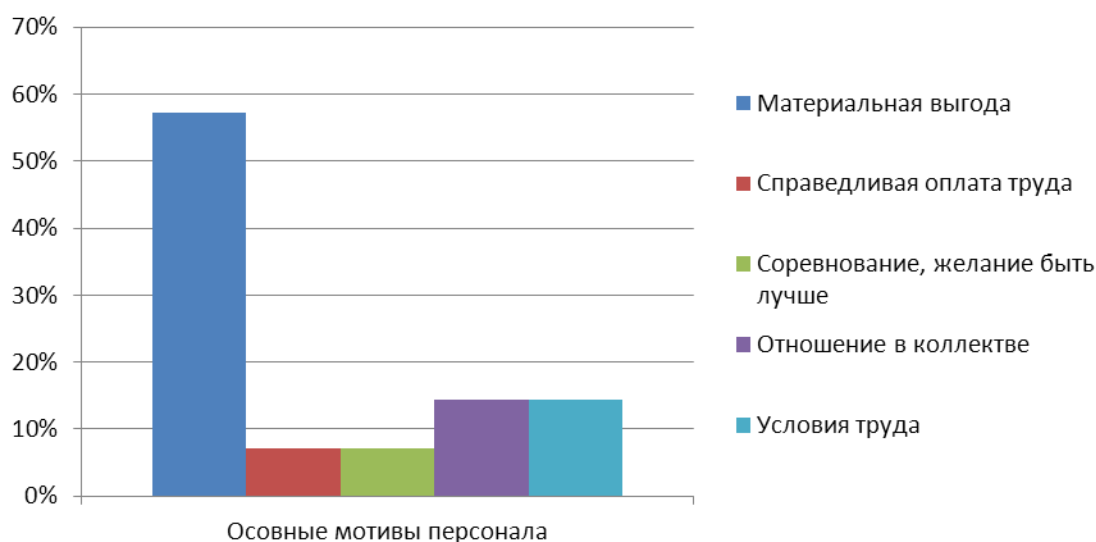


Рис. 3.6. Основные трудовые мотивы персонала ООО «Аврора»

Проблемы, связанные с преимущественно материальной мотивацией персонала предприятия связаны, прежде всего, с тем, что в ООО «Аврора» нет полноценной системы мотивации персонала, а используются лишь её элементы.

Элементы материальной мотивации:

1) заработная плата состоит из 2 частей, базовой – оклад и премиальной, которая в свою очередь делится на коллективную премиальную часть (начисляется по итогам выполнения плана) и индивидуальная;

2) предоставляются льготы на услуги фирмы.

Элементы нематериальной мотивации:

1) возможность карьерного роста;

2) организация корпоративных праздников (День рождения фирмы. Новый Год и др.);

3) возможность посещать тренинги и семинары. Поддержание и укрепление трудовой дисциплины ООО «Аврора» осуществляются с помощью

методов не только убеждения, воспитания, но и морального и материального стимулирования. Меры морального и материального стимулирования, находящиеся в органическом единстве, имеют целью обеспечение высокой трудовой дисциплины, укрепление порядка и организованности в каждой организации.

Мотивированность персонала во многом зависит от удовлетворенности персонала трудом. Поэтому целесообразно провести анализ удовлетворенности персонала с целью выявления факторов сдерживающих трудовую мотивацию на предприятии.

1. Размер заработной платы. 62% опрошенных сотрудников не удовлетворены заработной платой. Следовательно, необходимо тщательно проверить соответствие загруженности работников и тарифными ставками, сравнить уровень заработных плат данного предприятия и других предприятий этой же отрасли. Следует повысить материальное мотивирование работников, что приведет к большим затратам, то следует наладить систему премий и бонусов для поднятия показателя.

2. Сам процесс выполняемой работы. По этому показателю ситуация намного лучше. 83% опрошиваемых работа вполне удовлетворяет или скорее удовлетворяет. Это обусловлено тем, что люди сознательно выбрали специальность.

3. Перспективы профессионального и служебного роста. Опрос показал, что 45% не видят перспектив роста. Руководству стоит проявлять большую заинтересованность в росте и прогрессе сотрудников. Это может выражаться в том, что работнику будет поручена более сложная работа, можно делегировать работнику больше ответственности за выполнение определенной работы.

4. Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне. 58% удовлетворены работой по этому показателю, но 17% – совершенно не удовлетворены. Это связано, с одной стороны, с возрастом предприятия, довольно стабильным производством. С другой стороны – с нестабильностью российского рынка.

5. Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей. 63% людей удовлетворены этим показателем. Поэтому здесь проблем нет. Работники понимают важность существования такого предприятия и они заинтересованы в его развитии, потому что у многих есть дети.

6. Взаимоотношения, сложившиеся с коллегами по работе. 83% опрошенных удовлетворяет этот показатель – самая высокая оценка из всех пунктов анкеты.

7. Режим работы. Высокая удовлетворенность этим показателем (83%) обусловлена тем, что график работы стандартный: 40-часовая рабочая неделя с 8-часовыми рабочими днями.

8. Соответствие работы вашим способностям. Опрос показал очень высокую удовлетворенность этим показателем, потому что на фабрике на ответственных должностях работают высококвалифицированные специалисты, а где больше требуется физическая сила, там работают люди, обладающие этой самой силой. Но при приеме на работу следует уделять больше внимания проверке реальных знаний и способностей человека, и назначать ему соответствующую должность.

9. Работа как средство достижения успеха в жизни. 38% опрошенных отметили среднюю удовлетворенность этим показателем. Это связано не только с фабрикой, но и с невысоким уровнем жизни в России.

Таким образом, можно сделать вывод, что основным фактором, влияющим на трудовую мотивацию персонала является материальное вознаграждение. Учитывая тот факт, что до настоящего времени сотрудники были удовлетворены заработной платой на предприятии наблюдалась низкая текучесть кадров. Однако, изменение в отрицательную сторону удовлетворенности заработком могут стать для сотрудников мотивом увольнения, так как на предприятии слабо развиты нематериальные методы трудовой мотивации персонала. Следовательно, необходимо уделить особое внимание разработке эффективных методов мотивации.

Проанализировав трудовую мотивацию ООО «Аврора» была выявлена высокая материальная мотивация у работников, однако, нематериальные формы

мотивации на предприятии практически не используются. Кроме того, анализ показал, что для части сотрудников важны такие факторы, как взаимоотношения в коллективе, условия труда, соревновательный дух. Поэтому видится целесообразным разработать и внедрить на предприятии комбинированную систему мотивации, включающую элементы материальной и нематериальной мотивации.

Мы полагаем, что в программе развития мотивации следует обратить внимание на усиление мотива аффилиации (стремления к людям) в рамках мотивационных мероприятий и уделить внимание развитию тех особенностей поведения людей с мотивом власти, которые совпадают с особенностями поведения людей, мотивированных на достижение успехов – склонность к соревнованию с другими людьми, важность получения признания, склонность заниматься творческой деятельностью, склонность к автономии. Для людей, мотивированных властью и на достижение успехов, важна оперативная и конструктивная обратная связь. Материальное вознаграждение для мотивированных на достижение успехов и мотивированных властью выражает меру их профессионального или жизненного успеха.

Таким образом, развивая мотив достижения успехов, который преобладает у сотрудников над мотивом избегания неудач, но выражен слабо, мы в то же время затронем реализацию некоторых аспектов мотива власти, присутствующего в мотивационном профиле сотрудников.

Мотивационные мероприятия должны включать в себя также предоставление сотрудникам возможностей для развития и усиления следующих мотивов социального поведения: аффилиации (стремления к людям) и мотива достижения успехов.

Кроме этого, необходимо предоставить больше самостоятельности в рамках выполнения рабочего задания, что положительно скажется на увеличении уровня субъективного контроля сотрудников и реализации их мотива власти в форме принятия большей ответственности за результаты своего труда, создавать благоприятные условия для реализации мотива оказания помощи.

Мы полагаем, что путем развития позитивных мотивов социального поведения возможно соединить обе тенденции – коллективизм и самостоятельность (свободу) в программе мотивации и, таким образом, комплексно повысить мотивацию трудовой деятельности сотрудников организации.

Таким образом, мы предлагаем следующие векторы развития и формирования мотивации трудовой деятельности:

1) развитие мотива достижения успехов. Развитие мотива достижения успехов затронет реализацию некоторых аспектов мотива власти, присутствующего в мотивационном профиле сотрудников;

2) усиление мотива аффилиации (стремления к людям);

3) реализация мотива власти. Развитие тех особенностей поведения людей с мотивом власти, которые совпадают с особенностями поведения людей, мотивированных на достижение успехов;

4) создание благоприятных условий для реализации мотива оказания помощи. Усилить влияние ситуативных факторов.

Мероприятия, служащие этой цели следующие:

1) обеспечить ясность трудовой задачи для сотрудников;

2) обеспечить конструктивную и быструю обратную связь. Для осуществления быстрой и конструктивной обратной связи следует организовать и наладить ежедневную отчетность о проделанной сотрудниками работе.

3) развивать у сотрудников навык самостоятельной обратной связи с тем, чтобы они сами отмечали свои успехи и, таким образом, получали признание от самих себя в первую очередь;

4) поручить сотрудникам отмечать свои «победы дня» и организовать соревнование каждого сотрудника с собой «вчерашним» и между группами сотрудников. Это соревнование удовлетворит потребность в конкурентной борьбе, что важно для сотрудников, как с мотивом власти, так и с мотивом достижения успехов, а также потребность в признании, важной для тех и других. При этом сотрудники с мотивом достижения успехов отнесут свои

успехи к профессиональной сфере, с мотивом власти – к своей победе в соревновании.

3.2. Оценка эффективности после внедрения мероприятий по стимулированию персонала

Мотивация персонала является одним из инструментов повышения эффективности деятельности предприятия, поэтому целесообразно использовать ее для повышения прибыльности предприятия. Для достижения этой цели предлагается внедрить систему премирования маркетингового отдела при достижении роста уровня продаж от 5% в год. Сумма единовременного годового премирования будет составлять 100 тыс. руб. на отдел, состоящий из трех специалистов.

При этом отделу маркетинга будет выделен прежний бюджет с учетом уровня инфляции.

Для того чтобы реализовать проект по повышению мотивации у персонала ООО «Аврора» необходимо провести ряд мероприятий. Для осуществления проекта необходимо 129 000 руб. средств для финансирования предложенных мероприятий по созданию комнаты отдыха для персонала и разработки программы мотивации отдела маркетинга, в связи с чем предлагается взять кредит. Проанализировав кредитные предложения обслуживающего ООО «Аврора» банка Сбербанк было выбрано кредитное предложение «Бизнес-Доверие», позволяющее профинансировать текущие потребности бизнеса без залога.

Преимущества кредита «Бизнес-Доверие»:

- 1) свобода в выборе целей расходования денежных средств – отсутствие требования по подтверждению целей кредитования;
- 2) предоставление кредита без залога;
- 3) поручительство 1-го собственника бизнеса;
- 4) увеличенные сроки кредитования;
- 5) отсутствие комиссий за выдачу и досрочное погашение.

Условия кредитования:

- 1) срок кредитования – 12 месяцев;
- 2) процентная ставка – 18,98%;
- 3) валюта кредита – Рубли РФ;
- 4) отсрочка по основному долгу – до 6 месяцев;
- 5) сумма кредита – 254900 рублей;
- 7) Комиссия за выдачу кредита – отсутствует;
- 8) комиссия за досрочное погашение кредита – отсутствует;
- 9) неустойка за несвоевременное перечисление платежа в погашение

кредита или уплату процентов – 0,1% от суммы просроченной задолженности. Начисляется на сумму просроченного платежа за каждый день просрочки платежа.

Предъявленные банком к Заемщику требования выполняются предприятием в полной мере, а именно:

- 1) компания – резидент РФ;
- 2) годовая выручка компании не превышает 400 млн. рублей;
- 3) срок ведения хозяйственной деятельности компании – не менее 6 месяцев.

Определение статей расхода:

- 1) первоначальные затраты по проекту (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Первоначальные затраты по проекту

Статья	Итого, руб.
Ремонтные работы комнаты отдыха	25000
Телевизор	12000
Диван	21000
Журнальный столик	5000
Стол	7700
Стулья	12300
Ноутбук	29700
Шкаф	7250
Чайник	1200
Микроволновая печь	4100
Набор посуды	3750

Итого:	129000
--------	--------

2) к постоянным расходам относятся:

- 1) заработная плата административно–управленческого персонала;
- 2) коммерческие издержки;
- 3) оплата за телефон;
- 4) оплата за Интернет;
- 5) коммунальные услуги.

Более подробно постоянные издержки представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Постоянные расходы фирмы в месяц

Название расходов	Сумма расходов, руб.
Коммерческие издержки	20000
Оплата за телефон и кабельное телевидение	28000
Оплата безлимитного интернета	15000
Коммунальные услуги	425000
Зарботная плата работников	1823000
Канцелярские товары	10000
Итого постоянных затрат	2321000

3) к переменным затратам относится: расходы на обслуживание гостя (туалетная бумага, шампунь, мыло, гель для душа, салфетки, бумага), коммунальные услуги (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Переменные расходы фирмы

Название расходов	Сумма расходов, руб.				
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Коммунальные услуги	3769050	4955000	5102000	5255060	5412711
Расходы на обслуживания гостя	1206305	1497500	1591000	1638730	1687892
Итого	4975355	6452500	6693000	6893790	7100603

Далее рассмотрим начисление амортизации по объектам. Амортизация – перенесение по частям стоимости основных средств и нематериальных активов по мере их физического или морального износа на стоимость производимой продукции (работ, услуг). В пункте 1 ст. 256 НК РФ закреплено, что амортизируемым признается имущество:

- 1) находящееся у налогоплательщика на праве собственности;
- 2) используемое им для извлечения дохода;
- 3) стоимость которого погашается путем начисления амортизации.

Амортизируемым признается имущество со сроком полезного использования более 12 месяцев и первоначальной стоимостью свыше 40 000 руб.

Соответственно, под основными средствами в целях применения гл. 25 НК РФ будет пониматься часть имущества, используемого в качестве средств труда для производства и реализации товаров (выполнения работ, оказания услуг), первоначальной стоимостью более 40 000 руб.

Учитывая тот факт, что для реализации проекта не приобретается имущество стоимостью выше 40 000 руб., начисление амортизации не производится.

Таким образом, для осуществления проекта по повышению мотивации персонала привлекаются инвестиции в размере 129 000 руб. Главным образом денежные средства необходимы для оборудования комнаты отдыха для персонала, а также внедрения программы мотивации маркетингового отдела. При условии своевременного финансирования срок возврата денежных средств будет равен одному году. Экономический эффект любого проекта заключается в дополнительно получаемой прибыли. Дополнительно получаемая прибыль, в свою очередь, определяется тем, насколько изменится выручка, производственные затраты, налоговые платежи компании в связи с реализацией конкретной инвестиционной идеи.

Положительный экономический эффект достигается в случае, когда результаты деятельности предприятия (продукт в стоимостном выражении) превышают затраты. Этот эффект называется прибылью. Для его получения необходимо расширение производства, либо экономия ресурсов на единицу продукта, либо и то, и другое. На уровне предприятия объем произведенных товаров и услуг может характеризоваться в стоимостном выражении объемом валовой и чистой продукции предприятия, объемом реализации (выручкой от реализации) услуг. Доходы от гостиничного предприятия предстают как личные

доходы занятых на предприятиях, как чистый доход (прибыль) предприятий и как валовые денежные доходы предприятий от реализации продукции, образующиеся благодаря расходам посетителей.

Заключение

По результатам проведенного в работе исследования можно сделать следующие выводы.

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга. Основными процессуальными теориями мотивации являются теория ожиданий, теория справедливости, модель мотивации Портера - Лоуэра. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к современной структуре потребностей.

Очень сложно руководителю того или иного предприятия подобрать именно те виды стимулирования и мотивации, которые принесут ожидаемый результат. В данной работе были предложены некоторые мероприятия по разработке программы эффективной мотивации. Основными компонентами являются потребности, описанные А. Маслоу в своей пирамиде иерархий потребностей, это такие как потребность в самовыражении, потребность в уважении и признании, потребность в принадлежности к определенной социальной группе, потребность в безопасности и защите и физиологические потребности. При этом было решено, что для управления этими потребностями

необходимо применять такие методы как организационные методы, материальные и нематериальные методы управления.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно - административные), экономические и социально-психологические. Так же методы стимулирования можно сгруппировать в следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия.

Основными тенденциями развития систем мотивации персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, к мотивационному процессу, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования и др.

Социологические исследования показывают, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. Значимыми так же являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, социальные отпуска. Среди наиболее возможных факторов демотивации выделяются: нарушение негласного контракта; неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит; игнорирование идей и инициативы; отсутствие чувства причастности к компании; отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста; отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег; отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Основные рекомендации по улучшению мотивационного процесса и предотвращению демотивации: предоставление максимума реалистичной информации в процессе отбора, формирование реалистичных ожиданий, управление персоналом по целям, постановка реальных целей, разделение сложных целей на краткосрочные этапы, активное использование дополнительных навыков сотрудников, внимание к идеям и предложениям сотрудников, формирование организационной культуры, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, поощрение и оценка достижений сотрудников, развитие системы управления карьерой.

Проведенный в работе анализ ООО «Аврора» показал, что предприятие является одной из ведущих гостиниц в области туристических услуг в Белгороде и Белгородской области. ООО «Аврора» успешно развивается, обладает высоким потенциалом.

Анализ системы мотивации труда на предприятии показал, что управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Установленный на предприятии стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов.

Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников ООО «Аврора» являются следующие аспекты:

- в основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.

- в некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда.

- низкое использование способностей работников, отсутствие проработанной системы продвижения по службе и развития карьеры.

На основе проведённых исследований можно сказать, что предприятие находится в стабильном экономическом состоянии. Ситуация с кадрами стабильная, не смотря на не высокую заработную плату, текучесть кадров низкая.

Недостатки системы стимулирования персонала предприятия наиболее явно проявляются в периоды максимального спроса на услуги предприятия.

Основными направлениями развития системы стимулирования персонала на ООО «Аврора» в сложившихся условиях могут стать:

- применение новой методики расчёта заработной платы;
- расширение социального пакета как способ повышения мотивации персонала ООО «Аврора».

Потребность в уважении и признании: возможность профессионального роста и достижения высокого общественного положения; публикации статей, использование на выставках как представителя компании; конкурентный уровень оплаты труда, подарки и т.д.

Следующая рассматриваемая потребность - это потребность в принадлежности к определенной социальной группе в которой были предложены: участие в творческих коллективах или коллективах по интересам, участие в общественных движениях, встречи с руководством; материальная помощь в критические моменты жизни; обучение персонала.

Рассматривая потребность в безопасности и защите было предложено следующее: конкурентный уровень оплаты труда, страхование на существенные суммы, оплата лекарств; корпоративные мероприятия и праздники; информирование общественности и коллектива о долгосрочных перспективах деятельности компании и т.д.

Что касается физиологической потребности, то было предложено: формировать материальное стимулирование таким образом, чтобы средняя материальная оценка труда работника не была ниже существующей на рынке для специалиста его квалификации.

Повышение социальных гарантий, увеличит уровень жизни работников и позволит привлекать к работе профессионалов с высокими требованиями к

месту работы. Все эти мероприятия неизбежно приведут к увеличению работоспособности персонала, соответственно повлияют на качество оказания услуг.

Таким образом, следуя предложенным мероприятиям можно достичь более эффективной работы персонала, а в следствии и целеустремленный и сплоченный коллектив предприятия.

Список использованных источников

1. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая и третья: по состоянию на 1 февр. 2011 г.: офиц. текст / М-во юстиции Рос. Федерации. – М.: Юрайт, 2011. – 480 с. – (Правовая б-ка).
2. Российская Федерация. Государственная Дума. Налоговый кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая и третья: по состоянию на 12 февр. 2011 г.: офиц. текст / М-во юстиции Рос. Федерации. – М.: Юрайт, 2011. – 524 с. – (Правовая б-ка).
3. Авербух, А. Б. Мотивация как инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятия [Текст] / А. Б. Авербух, Е. А. Авербух // Креативная экономика. – 2012. – №11 (71). – С. 33-39.
4. Алехин, Э. В. Внешние факторы мотивации персонала на предприятии [Текст] : учеб. пособие / Э. В. Алехин. – Пенза.: ПГУ, 2011. – 225 с.
5. Амосов, А. А. Инновационный механизм стимулирования труда и его составляющие [Электронный ресурс] / А. А. Амосов // Промышленные ведомости. – 2013. – №14. – Режим доступа: http://www.promved.ru/oct_02_04.shtml.
6. Ансофф, И. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / И. Ансофф. – М.: ЗАО «Бизнеском», 2010. – 342 с.
7. Астафьева, О.А. Особенности менеджеров в индустрии гостеприимства [Текст] / О.А. Астафьева // Креативная экономика. – 2016. – № 10. – С. 1169-1171.
8. Балацкий, Е. В. Технологии прогнозирования будущего: от сложного к простому [Электронный ресурс] / Е. В. Балацкий // «Капитал страны. Журнал об инвестиционных возможностях страны». – Режим доступа: <http://www.kapital-rus.ru/articles/article/64/>.
9. Баранова, Е.Э. Тенденции и факторы, влияющие на развитие современного туризма // IV Международная студенческая электронная научная

конференция «Студенческий научный форум» 15 февраля – 31 марта 2015 года
// URL: <http://www.rae.ru/forum2012>.

10. Белоцерковский, С. М. Методы формирования сбытовой политики гостиничного предприятия как основного инструмента его стратегического развития [Текст] / С. М. Белоцерковский, В. И. Горяинов // Креативная экономика. – 2010. – № 5. – С. 250-265.

11. Бердникова, Т. Б. Диагностика и анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / Т. Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 215 с.

12. Беляев, И. М. Проблемы и пути устойчивого инновационного развития страны [Текст] / И. М. Беляев // Креативная экономика. – 2015. – №1. – С. 9-22.

13. Боровик, И. В. Стратегическое управление [Текст] / И. В. Боровик // Российское предпринимательство. – 2016. – № 9. – С. 44-45.

14. Боташева, Л. С. Комплексная стратегия предприятия [Текст] / Л. С. Боташева // Аудит и Финансовый анализ. – 2014. – № 6. – С. 6-8.

15. Булатова, Н. Н. Управление промышленными социально-производственными системами [Текст] / Н. Н. Булатова // Российское предпринимательство – 2016. – №20 (218). – С. 31-36.

16. Веселов, А. И. Механизм создания личностной мотивации в системе стимулирования [Текст] / А. И. Веселов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – №4. – С. 19-26.

17. Гаврилов, А. И. Экономика и управление в регионах [Текст] : учеб. пособие / А. И. Гаврилов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 239 с.

18. Галкин, К. Д. Современные тенденции развития организаций гостиничного сектора [Текст] / К. Д. Галкин, А. Е. Шамиль // Отраслевая экономика, УЭКС, № 4. – 2014. – С. 99-102.

19. Гостиничный бизнес в России: итоги года [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://www.ratanews.ru/hotels/hotels_29012013_2.stm

20. Грошев, А.Р. Методы построения рядов динамики для статистического анализа изменений в структуре доходов бюджета регионов [Текст] / А.Р. Грошев // Креативная экономика. – 2017. – № 1.

21. Гусейнова, Л.Ш. Совершенствование механизма управления предприятиями гостиничного бизнеса в современных условиях [Текст] : дис. ... канд. экон. наук / Л. Ш. Гусейнова ; Дагестанский гос. ун-т. – Махачкала, 2008. – 159 с.

22. Демьяненко, А. В. Теоретические аспекты формирования инновационной системы персонала предприятия [Текст] / А. В. Демьяненко // Российское предпринимательство. – 2015. – № 24 (222). – С. 203-206.

23. Жукова, М. А. Европейский гостиничный маркетинг [Текст] : учеб. пособие / М. А. Жукова. – М. : КНОРУС, 2016. – 275 с. : ил., табл. А. В. Евдокимова, И. Н. Пашкина. – М. : Дашков и Ко, 2016. – 325с.

24. Естехина, И. В. Обеспечение эффективной сбытовой логистики и комплексного сервиса клиентуры [Текст] / И. В. Естехина // Экономика, предпринимательство и право. – 2011. – №9 (21). – С. 69-74.

25. Зайцева, Н.А. Перспективы и проблемы развития гостиничного бизнеса в России [Электронный ресурс] / Н. А. Зайцева // // Социально-экономические явления и процессы : электронный журн. / Киберленинка – 2013. – № 4. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-razvitiya-gostinichnogo-biznesa-v-rossii>.

26. Каратаева, Г.Е. Система государственного стратегического планирования [Текст] / Каратаева Г.Е., Каратаев А.С., Грошева Т.А. // Актуальные вопросы экономических наук Материалы III Международной научной конференции. – 2014. – С. 27-32.

27. Каратаева, Г.Е. Оценка влияния макроэкономических факторов на налоговые поступления в бюджет и построение модели прогнозирования доходов бюджета [Текст] / Г.Е. Каратаева // Инновационное развитие экономики. – 2016. – № 3.

28. Карелина, М. В. Выбор предпочтительной стратегии предприятия и разработка вариантов [Текст] / М. В. Карелина // Омский Государственный Университет. – 2015. – № 2. – С. 23-30.

29. Кудрин, А. Г. Новая модель роста для российской экономики [Текст] / А. Г. Кудрин, Е. Гурвич // Вопросы экономики. – 2014. – № 12. – С. 85-92.

30. Кравец, А. В. Инновационная экономика России: проблемы и перспективы экономического роста [Текст] / А. В. Кравец // Креативная экономика. – 2016. – Том 1. – № 1. – С. 21-34.

31. Колоднева, Г. В. Успешное предпринимательство (один из рецептов) [Текст] / Г. В. Колоднева // Экономика, управление, финансы. – 2014. – № 2. – С. 40-41.

32. Кремлев, Д.А. Практика развития малых инновационных предприятий в регионе [Текст] / Д.А. Кремлев // Креативная экономика. – 2016. – № 5. – С. 497-504.

33. Коттер, Д. Впереди перемен [Текст] : учебник / Д. Коттер. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 230 с.

34. Коваленко, Е. Г. Региональная экономика и управление [Текст] : учеб. пособие / Е. Г. Коваленко. – СПб. : Питер, 2011. – 288 с.

35. Кузнецова, Л. В. Влияние факторов мотивации на конкурентоспособность организации [Текст] / Л. В. Кузнецова // Российское предпринимательство. – 2012. – №12 (210). – С. 71-76.

36. Лелюк, В. А. Совершенствование бизнес-систем. Методы, инструментарий, опыт [Текст] : учеб. пособие / В. А. Лелюк. – Харьков. : ХНАГХ (Харьковская Национальная Академия Городского Хозяйства), 2011. – 438 с.

37. Лихошерстова, Г.Н. Роль туристско-рекреационного кластера в формировании инновационно-ориентированной экономики региона [Текст] / Г. Н. Лихошерстова // Путеводитель предпринимателя. 2013. № 17. С. 163-169.

38. Любимова Л. А. Факторы и как они влияют на развитие гостинично-ресторанного бизнеса [Электронный ресурс] / Л. А. Любимова, С. Н. Морева //

Социально-экономические явления и процессы: электронный журн. / Киберленинка – 2013. – № 10 (056). – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/factory-i-ih-vliyanie-na-razvitie-gostinichno-restorannogo-biznesa>.

39. Морозов, В. А. Взаимосвязь экономических течений, взглядов и ценностей [Текст] / В. А. Морозов, Е. А. Максименко // Креативная экономика. – 2016. – Том 1. – № 2. – С. 141-160.

40. Моисеева Н. К. Стратегическое управление туристской фирмой [Текст] : учеб. / Н. К. Моисеева. – М. : Финансы и статистика, 2016. – 208 с.

41. Моисеева Н. К. Региональные проблемы развития гостиничного бизнеса [Текст] / Н. К. Моисеева // Российское предпринимательство. – 2015. – № 19 (201). – С. 312-324.

42. Наумов, В. Н. Организация предпринимательства [Текст] : учебник / В. Н. Наумов. – СПб. : Питер, 2010. – 384 с.

43. Об утверждении стратегии развития регионов до 2025 года//URL:https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjh_jS9dfQAhWIKywKHViNDxMQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fcitystrategy.ru%2Fupload%2Fdocument%2FBelgorod_strategy2025.doc&usq=AFQjCNHNUOZEIs3jsOh2mdF0UwXviiQLiQ&bvm=bv.139782543,d.bGg

44. Основные тенденции социально-экономического развития Российской Федерации в 2011-2015 годах. [Электронный ресурс]. URL: <http://economy.gov.ru/mines/about/collegium/2016250402>.

45. Орлянский, Е. А. Проблема роста и роли экономики в обществе в социально-экономических условиях [Текст] / Е.А. Орлянский // Креативная экономика. – 2011. – № 2. – С. 227-240.

46. Орлова, Д. И. Основные тенденции развития индустрии гостеприимства в России [Текст] / Д. И. Орлова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика : сб. ст. по матер. XLIX междунаод. науч.-практ. конф. № 5 (49). – Новосибирск : СибАК, 2015. – с. 74-79.

47. Орешкин, О. А. Система факторов стратегического планирования и прогнозирования развития гостиничного предприятия / О. А. Орешкин // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – С. 288-297.
48. Поносова, Е. В. Инновационный механизм стимулирования труда и его составляющие / Е. В. Поносова,
49. В. Б. Главацкий // Российское предпринимательство. – 2012. – № 16 (214). – С. 28-33.
50. Питерс, Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс. – М. : Прогресс, 1986. – 653 с.
51. Предприятия и организации [Текст] : стат. сб. / Федер. служба гос. статистики, Территор. орган федер. службы гос. статистики по Белгор. обл. – Белгород : Изд-во Белгор. облкомстата, 2005-2015 гг. – 120 с. : табл.
52. Риск-менеджмент: как политика и экономика влияют на российский гостиничный бизнес [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.businesstravelrussia.ru/news/news-abt/risk-menedzhment-kak-politika-i-ekonomika-vliyayut-na-rossiyskiy-gostinichnyy-biznes>
53. Русинова, А. И. Стратегический анализ – основа стратегического менеджмента организации / А. И. Русинова // Пермский институт экономики и финансов. – 2011. – № 1. – С. 134.
54. Савчук, В. П. Финансовая диагностика и мониторинг деятельности предприятия : учебник / В. П. Савчук. – Киев. : Наука, 2010. –153 с.
55. Сорокина, А. В. Организация обслуживания в гостиницах и туристических комплексах : учеб. пособие / А. В. Сорокина. – М. : КНОРУС, 2016. – 497 с.
56. Сплошное наблюдение за деятельностью малого и среднего бизнеса [Текст] : стат. сб. / Федер. служба гос. Статистики. – Москва : Изд-во Росстата, 2005-2015 гг. – 725 с. : табл.
57. Суворов, В. С. Развитие потребительского рынка: социальные и экономические аспекты [Текст] : учебник / В. С. Суворов. – Набережные Челны. : Пресса. 2010, – 280 с.

58. Тамбовцев, В. Л. Базовые понятия стратегического менеджмента [Текст] / В. Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2012. – № 4. – С. 13-15.

59. Толмачев, А.В. Проблемы управления малыми предприятиями: новые подходы, модели, механизмы [Текст] / А. В. Толмачев // Российское предпринимательство. – 2012. – № 22 (220). – С. 42-47.

60. Фетисов, Г. Г. Региональная экономика и управление [Текст] : учебник / Г. Г. Фетисов, В. П. Орешин. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 416 с.

61. Федюлин А. Гостиничный менеджмент [Текст] : учеб. пособие / А. Федюлин. – Калининград. : Пресса, 2016. – 299 с.

62. Шеховцева, Л. С. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Л. С. Шеховцева. – Калининград. : Пресса, 2012. – 153с.

63. Цзиньвэнь, Ли. Роль государственного регулирования в экономике Китая [Текст] / Ли Цзиньвэнь // Вопросы экономики. – 2009. – № 7. – С. 156-159.

64. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] / С. А. Шапиро. – М. : Гросс Медиа, 2012. – 221 с.

65. Шаш, Н. Н. Тренинги для повышения производительности труда. Метод обучения действием [Текст] / Н. Н. Шаш. – М. : ГроссМедиа Ферлаг, 2012. – 240 с.

66. Шекшня, С. В. Управление персоналом в современной организации [Текст] / С. В. Шекшня. – М. : Инфра-М, 2014. – 348 с.

67. Шумейко, В. И. Государство и экономика в контексте реформационного процесса [Текст] / В. Шумейко // Российский экономический журнал. – 2015. – № 10. – С. 3-12.

68. Щепкин, А. В. Внутрифирменное управление (методы и модели) [Текст] / А. В. Щепкин. – М. : ИПУ РАН, 2013. – 80 с.

69. Юдина, О.Н. Формирование потенциала инновационно-ориентированного малого предприятия с учетом стратегического направления и его развития [Текст] / О.Н. Юдина // Креативная экономика. – 2016. – № 3. – С. 359-368.

70. Ясенюк, С. Н. Оценка социально-экономических факторов развития гостиничного бизнеса в регионе [Текст] / С. Н. Ясенюк, Г. Н. Лихошерстова // Научные результаты. – 2016. – №4. – С. 25-28.

71. Ясенюк, С.Н. Гостиничная индустрия: тенденции и проблемы развития (на примере г. Белгорода) [Текст] / С. Н. Ясенюк, О. П. Шереметцева // II Региональная научно-практическая конференция «Проблемы и перспективы развития образовательного туризма на Урале – 2017». – С. 56-59.

72. Яницкий. А. А. Гостиничный бизнес как составляющая современной индустрии туризма [Текст] / А. А. Яницкий // Молодой ученый. – 2015. – № 4. – С. 307-311.